

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

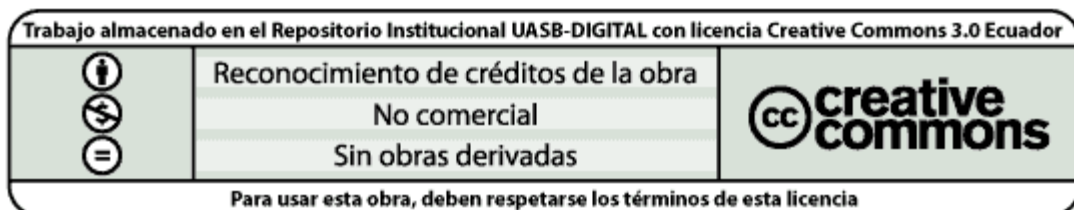
Programa de Maestría en Finanzas y Gestión de Riesgos

**Desarrollo de un modelo de gestión de riesgos de una empresa
comercializadora de productos cosméticos**

Autor: Luis Bolívar Castillo Torres

Tutor: Iván Velastegui

Quito, 2015



Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis/monografía

Yo, Luis Bolívar Castillo, autor de la tesis intitulada “Desarrollo de un Modelo de Gestión de Riesgos de una Empresa Comercializadora de Productos Cosméticos”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster Finanzas y Gestión del Riesgo, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha. Quito, noviembre 2015

Firma:

RESUMEN

La presente tesis se enfoca en desarrollar un adecuado modelo de gestión de riesgo operativo. Actualmente la Superintendencia de Compañías no requiere que una empresa del sector real desarrolle un plan de gestión y administración de contingencias ante este tipo de riesgos, y dado que la identificación de los riesgos que enfrenta una empresa del sector real es de igual importancia para las compañías de este sector como para una institución financiera, he creído conveniente desarrollar mi tesis tomando en cuenta los parámetros que establece la Superintendencia de Bancos del Ecuador para las Instituciones Financieras.

Con el objetivo de llegar a diseñar correctamente este modelo de gestión de riesgo operativo se aplicarán conocimientos relacionados a finanzas, gestión administrativa, gestión del riesgo operativo y finanzas corporativas. Se valorarán los estados financieros y el ambiente de control interno a fin de recolectar la información que permita evaluar el actual sistema de manejo de la compañía analizada con el objetivo de dar seguimiento a los procesos que actualmente se aplican, para poder mejorarlos y optimizarlos.

Para realizar este modelo aplicaremos una investigación profunda, analizando cada uno de los aspectos determinantes en el actual panorama administrativo de la empresa como el incremento de las ventas, del mercado y la implementación de un centro de distribución. Esto permitirá obtener resultados que faciliten la estructuración de recomendaciones y soluciones para poder establecer un plan de gestión acorde a su realidad.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi madre, a mi difunto abuelito y a cada una de las personas que me han apoyado en el desarrollo de mi vida profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre Luz Castillo quien ha sido un pilar invaluable para el fomento y evolución de mi vida personal y profesional y quien con su afecto y dedicación me ha mostrado la valiosa esencia del aprender y a mi difunto abuelito Roberto Castillo quien con sus sabios consejos, experiencia y rectitud intachable me mostró la verdadera esencia de una vida llevada con respeto, honor y dedicación hacia mis metas.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	10
1. ASPECTOS GENERALES	10
1.1 Objetivos de la Tesis	10
1.1.1 Objetivo General	10
1.1.2 Objetivos Específicos.....	10
1.2 Hipótesis.....	10
1.3 Antecedentes, estructura orgánica funcional y políticas	11
1.3.1 Reseña histórica de la Compañía.....	11
1.3.2 Estrategia del negocio.....	13
1.3.2.1 Misión.....	13
1.3.2.2 Visión	13
1.3.2.3 Objetivos.....	13
1.3.2.4 Políticas.....	13
1.3.2.5 Estrategias.....	14
1.3.2.6 Principios y valores	15
1.3.2.6.1 Principios	15
1.3.2.6.2 Valores.....	16
1.3.2.7 Productos.....	16
1.3.2.8 Ventajas Competitivas	16
1.3.3 Estructura orgánica	17
1.3.3.1 Unidades de Trabajo	17
1.3.3.1.1 Operaciones	18

1.3.3.1.2 Ventas	18
1.3.3.1.3 Marketing	20
1.3.3.1.4 Finanzas	20
1.3.3.1.5 Comunicaciones	21
1.3.3.1.6 Administración.....	22
1.3.3.2 Personal	22
1.3.3.3 Procesos – áreas	25
1.3.3.4 Infraestructura	26
1.3.3.5 Gobierno corporativo.....	26
1.3.4 Descripción del negocio.....	27
1.3.4.1 Cadena productiva	27
1.3.4.1.1 Integración	31
1.3.5 Información Interna	34
1.3.5.1 Producción.....	34
1.3.5.2 Capacidad Instalada.....	35
1.3.5.3 Especialización de la Industria	36
1.3.5.4 Manejo de tiempos de producción	38
1.3.5.5 Compra de materia prima	38
1.3.5.6 Apoyo de accionistas y casa matriz	39
1.3.5.7 Procesos incluidos cuellos de botella	39
1.3.5.8 Capacidad de producción.....	52
1.3.5.9 Cadena de ventas	53
CAPÍTULO II	58
2. ANÁLISIS SITUACIONAL	58
2.1 Influencias Macroeconómicas y socio políticas	58

2.2	Ratios de la industria.....	70
2.2.1	Estadísticas del sector cosmético – ventas	70
2.2.2	Posicionamiento de Mercado por marcas	72
2.2.3	Productos Estrella en el mercado	73
2.3	Posicionamiento Empresarial.....	74
2.3.1	Prácticas comunes en la industria	74
2.3.2	Canales de distribución	76
2.3.3	Estrategias de venta	77
CAPÍTULO III.....		80
MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS		80
3	Metodología para la aplicación del modelo de gestión de riesgos .	80
3.1	Determinación de los principales riesgos de la industria.....	80
3.1.1	Personas	80
3.1.2	Procesos	81
3.1.3	Tecnología	82
3.1.4	Eventos externos	83
3.2	Marco conceptual	83
3.2.1	Metodología del modelo aplicado.....	85
3.3	Matriz de Riesgos	93
3.3.1	Análisis de la Matriz de Ventas	98
3.3.1.1	Actividad V10	98
3.3.1.2	Actividad V26	100
3.3.1.3	Actividad V58	101
3.3.1.4	Actividad V60	102
3.3.2	Análisis de la Matriz de Compras	104

3.3.2.1	Actividad C29	105
3.3.3	Análisis de la Matriz de Producción	107
3.3.3.1	Actividad P2 – P3.....	107
3.3.3.2	Actividad P10	108
3.4	Riesgo Residual	109
CAPITULO IV.....		113
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
4.1.1	Conclusiones	113
4.1.2	Recomendaciones	115
BIBLIOGRAFÍA		117
ANEXOS		119

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Objetivos de la Tesis

1.1.1 Objetivo General

Identificar y diseñar un modelo de gestión de riesgo operativo para una empresa del sector real cuyo objeto social es la comercialización de productos cosméticos, el cual estará compuesto de dos partes, la primera evaluará el impacto de sus principales riesgos en la gestión de la Compañía y su relación con sus políticas y procesos teniendo en cuenta que los principales factores se enfocan en la producción y comercialización de su producto. La segunda buscará crear un modelo de gestión de los riesgos operativos identificados a nivel cualitativo.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Analizar los factores económicos financieros que inciden en la economía de la organización y determinar su impacto.
- Determinar los principales riesgos operativos a nivel cualitativo que inciden en la organización.
- Desarrollar un modelo de gestión para mitigar los riesgos operativos identificados.

1.2 Hipótesis

La empresa al conocer sus principales riesgos operativos y mantener un plan de contingencia al respecto podrá responder inmediatamente y evitar disminuciones en su operatividad.

1.3 Antecedentes, estructura orgánica funcional y políticas ¹

1.3.1 Reseña histórica de la Compañía

La Compañía objeto de estudio fue constituida con la finalidad de dedicarse a la elaboración, importación y comercialización de productos relacionados con el cuidado de la imagen personal tales como, tratamientos para la piel, maquillajes, fragancias, joyería, entre otros.

La compañía pertenece a una Corporación internacional con sede en Lima - Perú, ciudad donde se encuentran la Presidencia, Vicepresidencia y Directores Corporativos, a quienes, en forma semanal y/o por campaña, se reportan todos los resultados operacionales, de negocio, financieros y los avances de los diferentes planes ejecutados en el país.

Hace 40 años el fundador y presidente buscó crear una Compañía de venta directa, ofreciendo oportunidad de desarrollo a sus clientes.

Desde su fundación en 1967, la Corporación se ha mantenido en ocho países de América Latina: Bolivia, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Perú, Venezuela y España.

¹ Página Web de la Compañía Objeto de estudio y Manuales de Procedimientos.

En la Corporación se trabaja en la investigación y desarrollo de productos cosméticos y de bisutería para la mujer, los jóvenes y la familia. Se fabrican productos de tratamiento de rostro, cuidado personal, maquillaje, fragancias y bisutería de calidad, que se comercializan mediante la venta directa por Catálogo a través de las Consultoras de Belleza.

En Ecuador, Colombia y Perú se mantiene un total de 5 fábricas de producción que abastecen las demandas de los mercados en los que están presentes.

La Compañía inicia sus operaciones en noviembre de 1977 como sociedad anónima legalmente constituida, cuenta en la actualidad con su Casa Matriz, Planta de Producción y Centro de Distribución en Quito, oficinas de servicios y entrenamiento en Guayaquil, Quito (Quitumbe), Cuenca, Manta, Santo Domingo, Machala, Loja, Ambato y Esmeraldas.

El Centro de Investigación y Desarrollo en Fort Lauderdale-Miami cuenta con perfumistas y profesionales del ramo que desarrollan las fórmulas de cada producto. Finalmente en Nueva York se encuentra el Staff de diseñadoras de joyas.

1.3.2 Estrategia del negocio

1.3.2.1 Misión

Elevar el nivel de vida de la mujer y de todos los que forman parte de la familia ofreciéndoles la mejor oportunidad de desarrollo económico, profesional y personal, con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial.

1.3.2.2 Visión

Ser reconocida como la Corporación Latina de venta directa de productos de belleza, más prestigiosa y competitiva, basada en el principio de prosperidad para todos.

1.3.2.3 Objetivos

- Alcanzar un incremento en el nivel de ventas del seis por ciento.
- Incrementar la utilidad neta en un dos por ciento con relación al año anterior.
- Mantener un flujo que permita pagar a proveedores.
- Buscar constantemente incrementar la cantidad de consultoras.
- Re afirmar la marca y sus productos a nivel local para lo cual se apuntará a participar en eventos tales como Reina de Quito y Miss Ecuador.

1.3.2.4 Políticas

- Cuidar permanentemente el indicador de ganancia de las consultoras y directoras, así como la equidad salarial de los empleados, manteniéndose siempre por encima del tercer cuartil del mercado.

- Mantenerse actualizado en certificaciones e implementar sistemas corporativos que mantengan e incrementen la calidad del producto.
- Mantener reuniones de trabajo que permita el intercambio de ideas a todo nivel.
- Mantenerse en constante cambio, cada campaña por lo menos deberá presentar un nuevo producto, es decir al año se deberán lanzar 20 nuevos productos y más de cincuenta ítems nuevos por campaña en lo referente a bisutería.
- Mantener canales presenciales y virtuales para atender a los clientes.
- Mantener una actitud positiva y alegre.

1.3.2.5 Estrategias

En este tipo de negocio la innovación y el ingreso de nuevos productos es fundamental a fin de mantenerse como líderes en el mercado.

Tradicionalmente, la innovación ha sido asociada primordialmente con investigación y desarrollo de nuevos productos. La innovación incluye también la habilidad de redefinir los servicios, la tecnología, crear nuevos modelos de negocios y explotar los activos intangibles del negocio.

La innovación constituye un factor fundamental en este tipo de negocios, es por ello que la inversión en investigación y desarrollo a nivel corporativo es un rubro significativo y primordial.

La innovación y lanzamiento de nuevos productos está directamente relacionado con las decisiones tomadas por Casa Matriz, ya que ellos son quienes determinan los productos a ser lanzados en la región y por país.

Los desafíos estratégicos clave están relacionados con el principio “Prosperidad para todos” que son revisados y definidos cada año durante el proceso de planeamiento estratégico. Como resultado del último ejercicio, el principal desafío estratégico es alcanzar una venta anual de 300 millones de dólares para finales del 2015.

La clave del sistema de mejoramiento del desempeño y aprendizaje de la Compañía son sus tres procesos estratégicos: E1. Gestión Estratégica; E2. Control de Gestión y Mejora y E3. Inteligencia Comercial. El primero, establece para su cumplimiento una serie de reuniones periódicas con diferentes objetivos y participantes que permiten el despliegue de las estrategias y planes de acción en toda la organización.

1.3.2.6 Principios y valores

1.3.2.6.1 Principios

- Prosperidad para todos
- Pasión por la excelencia y la calidad
- Espíritu de equipo
- Innovación
- Actitud de servicio
- Actitud positiva y alegre

1.3.2.6.2 Valores

- Integridad
- Honestidad
- Equidad
- Lealtad
- Respeto
- Transparencia

1.3.2.7 Productos

La compañía ofrece una línea completa de productos en:

- Tratamiento de piel
- Maquillaje
- Fragancias
- Cuidado personal
- Bisutería

Por otro lado, se cuenta con plantas de Joyería y Cosméticos y a nivel nacional con una planta de producción de fragancias.

1.3.2.8 Ventajas Competitivas

- Ofrecer un servicio personalizado.
- Brindar a sus clientes asesoría personal a través de las sesiones de belleza.
- Formación de profesionales de venta directa.

- Contar con un programa de capacitación integral, diseñada para brindar todos los conocimientos necesarios.
- Plan de carrera, desde consultoras hasta directoras máster.

1.3.3 Estructura orgánica

La gobernabilidad de la compañía es descrita en lineamientos corporativos, políticas, procedimientos, y más críticamente son demostrados a través de las acciones del Directorio y de las gerencias.

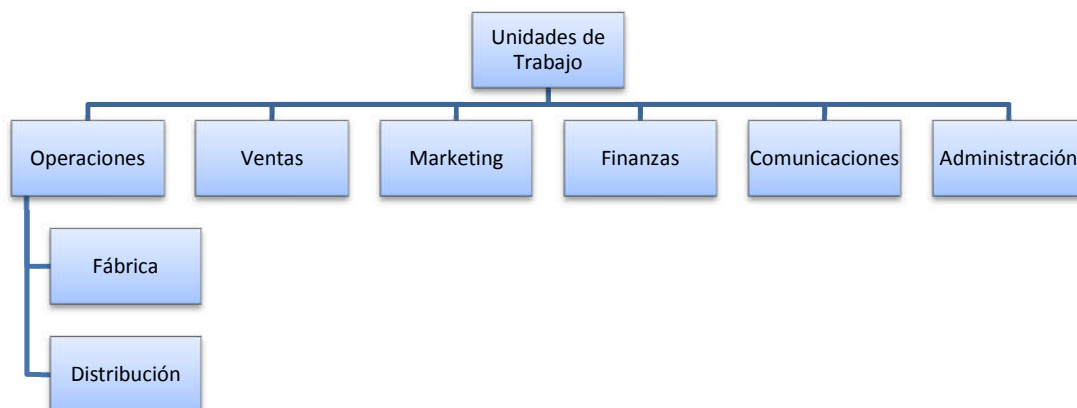
Ver organigrama de la Compañía en **Anexo I**.

1.3.3.1 Unidades de Trabajo

La estructura de la compañía está conformada de las siguientes unidades de trabajo:

ESQUEMA No. 1

UNIDADES DE TRABAJO



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

1.3.3.1.1 Operaciones

La unidad de operaciones está organizada en dos subunidades:

Fábrica.- subunidad encargada de la elaboración y empaque de los bienes comercializados.

El nivel de especialización de los trabajadores es bajo ya que su perfil profesional se enfoca en trabajos manuales sin necesidad de estudios superiores. El tiempo promedio de capacitación de un trabajador es de 3 meses y un costo de US\$500.

Distribución.-subunidad encargada de la distribución de los productos a los diferentes centros de apoyo.

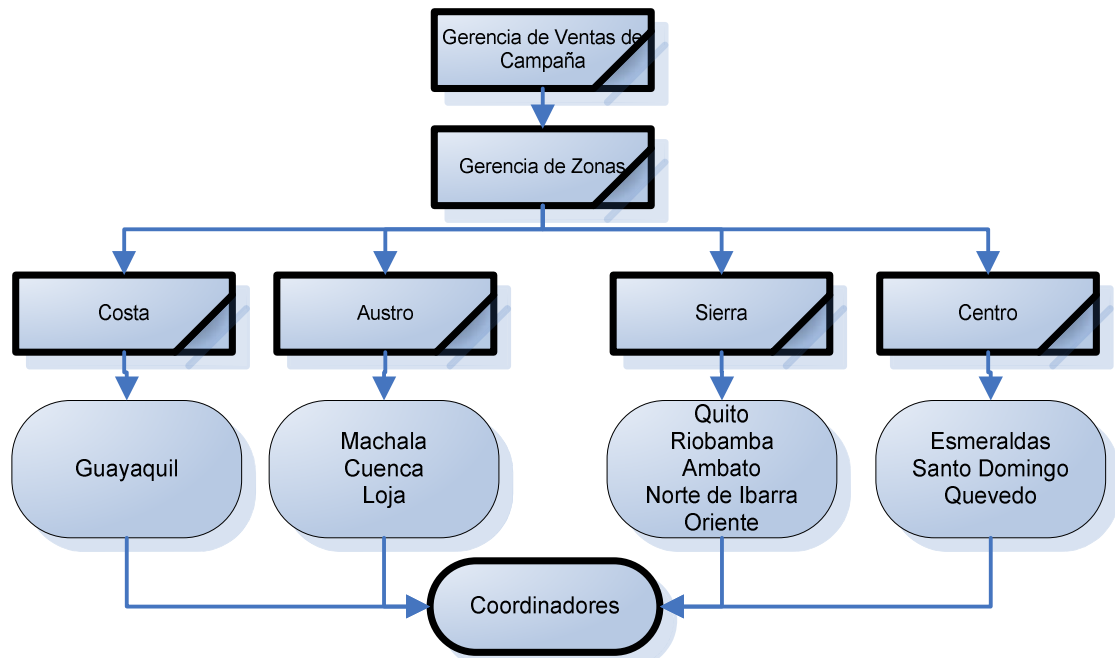
El nivel de especialización de los empleados es medio en base al nivel de instrucción, el cuál debe ser superior, tales como ingenieros químicos, mecánicos, administradores de empresas. El tiempo promedio de capacitación de un trabajador es de 3 meses y un costo de US\$500 por lo que no se considera un riesgo operativo la salida de estos empleados.

1.3.3.1.2 Ventas

La unidad de ventas es la encargada del reclutamiento de nuevas directoras para comercializar cada producto; la estructura es la siguiente:

ESQUEMA No. 2

ESTRUCTURA DE UNIDAD DE TRABAJO DE VENTAS



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

El área de ventas ofrece la oportunidad de tener un negocio propio en base a un plan de compensación. La unidad de ventas coordina toda la capacitación con las consultoras, le enseña técnicas de motivación, si se encuentra personas líderes se las refuerza. Esta estructura está apalancada con las coordinadoras.

Las tres funciones básicas del departamento son:

- Entrenamiento
- Servicio al cliente

- Coordinación

El nivel de especialización del área es alto debido a que se trata de un negocio único con un patrón definido con modelos de compensación que no son utilizados por la competencia.

Se utiliza aproximadamente 6 meses para trasladar el conocimiento a los nuevos funcionarios de ventas.

El perfil de esta unidad busca un nivel de educación superior y de post grado para las áreas de mando.

Actualmente existen 2.500 coordinadoras con las cuáles se está gestionando un contrato único de servicios.

1.3.3.1.3 Marketing

El departamento de marketing está conformado por un gerente de la unidad y personal de apoyo que se encargan de la elaboración de los folletos, publicidad y promociones de los productos su nivel de especialización es media en base al conocimiento y creatividad del cliente.

1.3.3.1.4 Finanzas

El departamento de finanzas es el encargado de manejar todo el proceso financiero y contable de la compañía está estructurado por un Gerencia Financiera, Contabilidad, Tesorería, Cartera, Cobranzas y Compras. Su nivel de especialización es medio en base a la capacidad y conocimiento del cargo con perfil profesional superior.

La gerencia financiera tiene un nivel de especialización media debido a que las políticas y procedimientos son dictados por la casa matriz, si fuera necesaria una sustitución del cargo, una persona de la corporación vendría a trabajar al País.

El departamento de contabilidad cuenta actualmente con una persona en formación para reemplazar al jefe departamental su nivel de especialización es media.

El departamento de cartera tiene un nivel de especialización media en base a los productos y estructura de crédito que otorga a sus clientes también cuenta con una persona para reemplazar al jefe departamental.

Los otros departamentos mantienen un nivel de especialización media con reemplazos para cada área.

1.3.3.1.5 Comunicaciones

El área de comunicaciones y proceso se encargan de la elaboración de procesos y políticas formalizadas para la gestión óptima del negocio y certificación de normas de calidad.

1.3.3.1.6 Administración

El área de administración está conformada por:

Gerencia General.- encargada del manejo de la Compañía su nivel de especialización es medio ya que la Corporación en ausencia del gerente la enviaría a un profesional para el manejo interno.

Gerencia Legal.- ésta sub unidad está tercerizada mediante contrato con un buró de abogados quien mantiene una persona en la Compañía la misma que se encarga de manejar contratos y pago de obligaciones, especialización media.

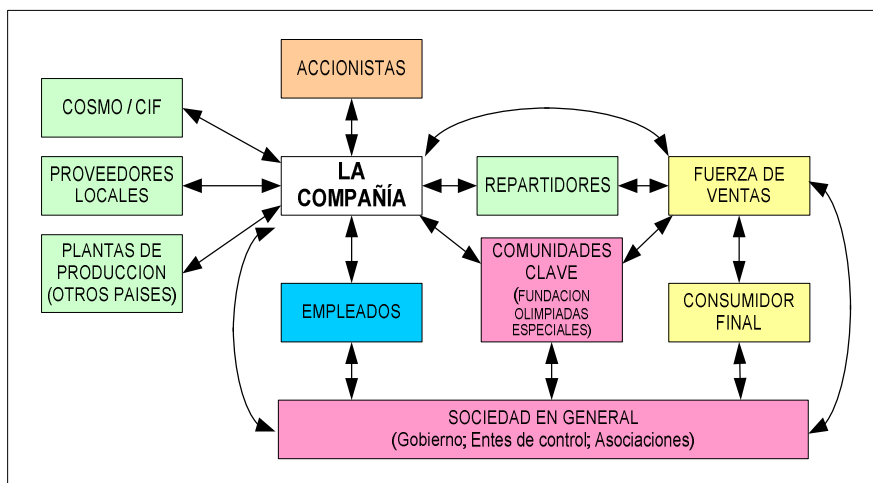
1.3.3.2 Personal

El perfil de la fuerza laboral está determinado mediante la metodología de “gestión por competencias”. Se han identificado las siguientes competencias organizacionales para todo el personal: liderazgo, iniciativa, servicio al cliente, trabajo en equipo, desarrollo de personas, preocupación por el orden y la calidad e integridad. Adicionalmente, para cada posición existe en el sistema Lotus Notes el descriptor de funciones para cada cargo.

El personal segmentado por zona geográfica donde labora y por tipo de trabajo que realiza se observa en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 1

DISEÑO DE LOS “ACTORES PRINCIPALES”



Fuente: La Compañía

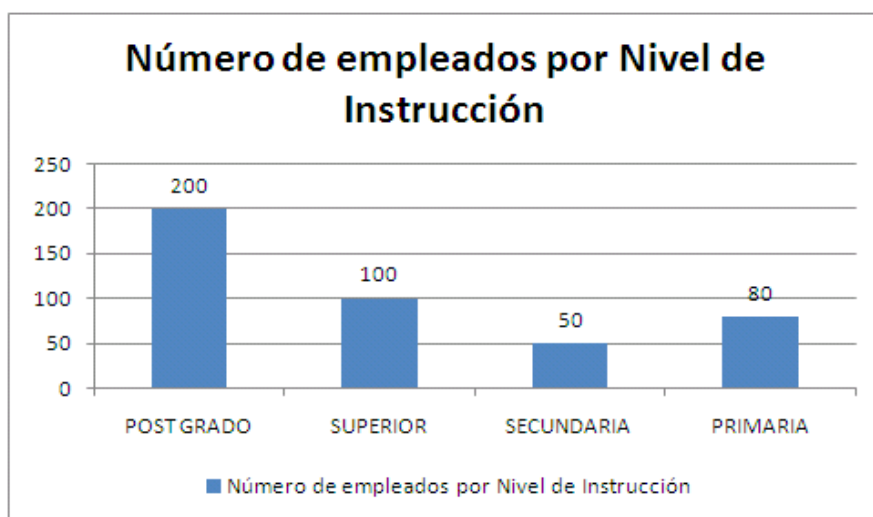
Elaborado por: Luis Castillo

Todo el personal trabaja directamente para La Compañía, no existe la figura de tercerización en la empresa.

La diversidad del nivel de educación se puede apreciar en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 2

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL POR NIVEL DE INSTRUCCIÓN



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

En la Compañía no existe sindicato ni comité de empresa, se cuenta con un comité de seguridad y salud del trabajo, acorde a las reglamentaciones ecuatorianas vigentes.

Toda persona que ingresa y/o trabaja en la compañía debe contar con sus documentos actualizados (cédula, partidas de matrimonio y partida de nacimiento de hijos, record policial, libreta militar, carnet de tipo de sangre, carnet del IESS, papeleta de votación, certificado del trabajo anterior y pago del impuesto a la renta del último año de la empresa anterior). Son requisitos para ingresar a la empresa cumplir con el perfil de competencias requerido para el puesto, contar con seguro médico (caso contrario ingresa al seguro contratado por la empresa) y cumplir con determinados exámenes médicos y psicológicos; y demás requisitos detallados en el procedimiento de selección e ingreso de personal, el mismo que es controlado por el sistema de gestión BASC e ISO9001.

Lo indicado demuestra que la organización mantiene una adecuada política de incorporación de personal, de acuerdo a las buenas prácticas de riesgo operativo.

La empresa proporciona el 50% de la alimentación de los empleados y el 50% del valor de los uniformes, así como también proporciona herramientas y equipos apropiados para cada actividad, cuidando siempre el cumplimiento de los requisitos de los sistemas BPM, BPL, BPA, SSMA, ISO9001y BASC.

La empresa cubre el 100% de un seguro de vida y accidentes para cada uno de sus empleados, así como también promueve la integración familiar con días especiales para los niños y la familia. Todo el personal puede adquirir productos de belleza de la compañía con descuentos del cuarenta al cincuenta por ciento.

Se busca siempre mejorar constantemente el clima laboral, siendo esto reflejado en los reconocimientos dados por Great Place to Work los años 2005, 2007 y 2009 por estar entre las cinco mejores empresas para trabajar en Ecuador.

Lo indicado muestra que la organización tiene políticas adecuadas de permanencia de personal de acuerdo a las buenas prácticas de riesgo operativo ya que a pesar de presentar desvinculaciones están son mínimas y generalmente se presentan en áreas como producción.

1.3.3.3 Procesos – áreas

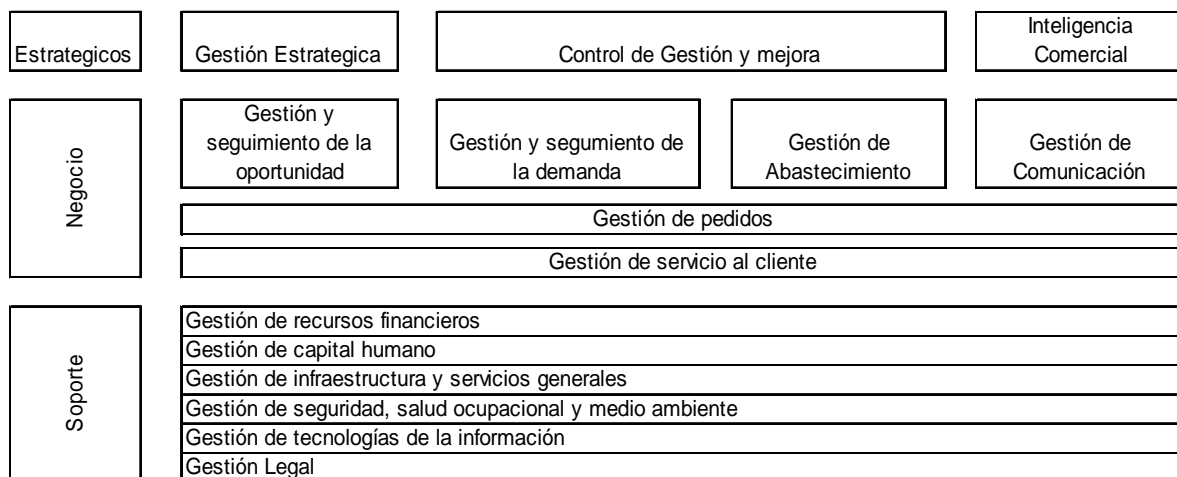
Los principales procesos de la compañía se dividen en:

- a) Estratégicos
- b) Negocio
- c) Soporte

Estos procesos se resumen en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 3

PROCESOS ESTRUCTURADOS DE LA COMPAÑÍA



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

En base a los procesos señalados por la Compañía se definieron las áreas más sensibles para la operación de la Compañía siendo estas: Ventas, Compras y Producción.

Ver procesos mapeados en **Anexo II**

1.3.3.4 Infraestructura

La Compañía cuenta con tres infraestructuras principales: la primera se encuentra en Calderón en donde está ubicada la fábrica de productos lugar en donde las fragancias son envasadas; la segunda se encuentra en Aloag y pertenece al centro de distribución; y por último, las oficinas administrativas que se encuentran en las Naciones Unidas.

1.3.3.5 Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es administrado por la Corporación.

Durante reuniones de cada campaña, se establecen acciones que deben ser canalizadas a cada área de la Compañía para su cumplimiento, respecto al plan de negocios aprobado anualmente para la Unidad de Negocios Ecuador.

Los datos e información pueden ser revisados directamente en los sistemas informáticos dispuestos para el efecto.

1.3.4 Descripción del negocio

1.3.4.1 Cadena productiva

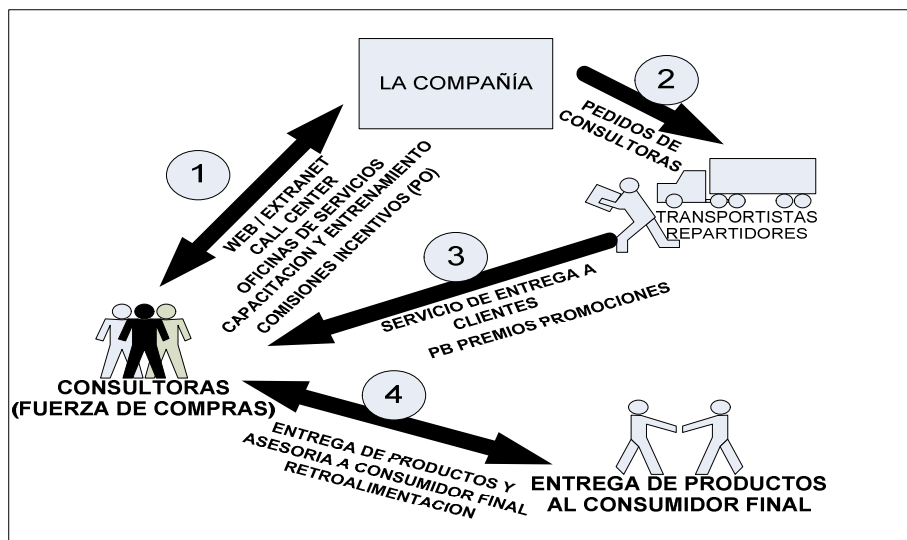
La empresa tiene como principal producto *“La Oportunidad” de desarrollo profesional, personal y económico de mujeres (PO)*. Se define a este producto como el conjunto de incentivos, descuentos, bonos, comisiones, premios, capacitación, reconocimiento, autos, y viajes; que se entrega a aquellas mujeres que alcanzan diferentes metas a lo largo de lo que se denomina la “Escalera del Éxito”, todo esto se canaliza a través de un sistema de venta directa de más de 1.300 *“Productos de Belleza” (PB)* clasificados en cosméticos (fragancias, maquillaje, cuidado personal, tratamiento) y bisutería. Aproximadamente el 40% de los PB se fabrican localmente y la diferencia se importa de Perú o Colombia (países en donde la Corporación la Compañía Internacional cuenta también con plantas de producción). Adicionalmente se ofrecen los servicios de distribución de productos de belleza y capacitación (en PO y PB) a clientes directos.

Los principales mecanismos de entrega utilizados por la empresa se fundamentan en la modalidad de trabajo denominada “venta directa”, para lo cual La Compañía cuenta con alrededor de 180.000 consultoras de belleza, quienes se constituyen en clientes directos como en el canal para llegar al consumidor final. A nivel nacional las consultoras promueven los productos (PO y PB) y asesoran al consumidor final sobre los beneficios y usos de cada uno de ellos. La Compañía no vende ni distribuye sus productos directamente al consumidor final.

Las consultoras reciben capacitación especializada para lo cual se cuenta con un área de capacitación y entrenamiento, pueden acceder también a información de productos, servicios e indicadores de su gestión a través del call center, página web, wap (desde su celular), extranet y medios impresos y pueden realizar sus pedidos de PB ya sea a través de la página web o a través de buzones ubicados en sitios estratégicos en las distintas ciudades donde la Compañía mantiene presencia. Se entregan los productos, puerta a puerta en todos los rincones del país, en un tiempo de servicio de 48 horas desde que el cliente colocó su pedido, para lo cual cuenta con un moderno sistema de sacado, de más de 100.000 pedidos por mes, y una flota de repartidores y transportistas, quienes laboran en la modalidad de prestación de servicios. En el gráfico se esquematiza lo indicado:

GRÁFICO No. 4

ESQUEMA DE ENTREGA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

Se maneja como unidad temporal a “la campaña”, la misma que equivale a 4 semanas calendario (siempre existen 13 campañas al año), todos los indicadores gerenciales son reportados por campaña, a excepción de los indicadores financieros los cuales por temas fiscales se los reporta en forma mensual.

La Compañía transporta el producto al centro de distribución lugar donde es almacenado por localización, lote y por tipo de producto.

En promedio la Compañía maneja 1000 ítems de productos tipos lo cuáles llegan al almacén e ingresan a control de calidad. Una vez aprobados pasan para ser vendidos en base a los cálculos de venta realizados por el

departamento de marketing por semana para que el producto sea puesto como disponible.

La Compañía cuenta con un proceso de despacho el cuál se resumen en los siguientes puntos:

- El sistema informa cuantas gavetas se han sacado y calcula cuantas debe pedir.
- Trece personas por cada producto cogen la factura y mediante palms leen el código de barras ingresando el producto de acuerdo a la posición.
- Se pone todo el pedido en una caja junto con la factura y se envía a la puerta del centro de distribución que corresponda.
- Cuando termina el pedido se cruza con el código de barras.
- Para Guayaquil se manda el pedido a esta ciudad y se deja dentro de una bodega que se encarga de realizar la distribución.
- El pedido facturado grava hora y día.
- Se despacha el producto
- El cliente recibe el producto en 48 horas.

1.3.4.1.1 Integración

La clasificación principal de proveedores es de “críticos y no críticos” en base a criterios de calidad y seguridad, esta evaluación se la realiza en la “matriz de asociados de negocio” del Sistema de Gestión BASC. Adicionalmente en la tabla siguiente se pueden observar los principales proveedores y su impacto en los sistemas de trabajo de la empresa.

TABLA No. 1
PRINCIPALES PROVEEDORES Y SU IMPACTO EN EL SISTEMA DE
TRABAJO

Tipo	Tipo de proveedor	Incidencia en el sistema de trabajo	Incidencia en innovación organizacional	Macroprocesos en que incide
Internacional	Proveedor 1	Diseño conceptual del modelo de negocio, políticas y lineamientos generales del sistema de oportunidad. Asesoría a cada área de la Compañía.	Desarrollo de nuevos programas, políticas y estrategias para el producto oportunidad.	Todos los procesos de la compañía.
	Proveedor 2	Entrega de casi el 80% del abastecimiento de materia prima	Busqueda e investigación de nuevos proveedores y tipos de premios.	- Gestión de abastecimiento - Gestión y
	Proveedor 3	Entrega de materia prima y formulación para la entrega de productos	Investigación, diseño y desarrollo de fragancias, productos de maquillaje, cuidado personal, tratamiento a partir de las necesidades y expectativas del cliente.	Gestión de Abastecimiento
	Proveedor 4	Entrega de cierto productos terminados cosméticos y bisutería	Investigación, diseño y desarrollo de bisutería	Gestión de Abastecimiento
	Proveedor 5	Entrega de cierto productos terminados cosméticos y bisutería	Fabricación de ciertos productos nuevos	Gestión de Abastecimiento
	Proveedor 6	Entrega de materias primas para producción	Desarrollo de diseños exclusivos	Gestión de Abastecimiento
Nacional	Proveedor 7	Entrega de materias primas y materiales para producción	Entrega de principios activos	Gestión de Abastecimiento
	Proveedor 8	Proporciona bienes y servicios asociados al procesos oportunidad, comunicación y servicios la cliente	Oferta de nuevos productos y servicios	- Gestión y seguimiento de la oportunidad - Gestión de las comunicaciones
	Proveedor 9	Entrega de pedidos a distintas zonas de distribución y a la consultoras y directoras	Generan retroalimentación de la fuerza de compras	- Gestión de pedidos - Gestión de
	Proveedor 10	Proporciona bienes y servicios asociados a los procesos de soporte	Oferta de nuevos productos y servicios	- Gestión de abastecimiento - Todos los

Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

El principal mecanismo de asociación con proveedores es a través de órdenes de compra y contratos de trabajo apoyados en garantías por fiel uso de anticipo y fiel cumplimiento. El contacto se realiza en doble vía por e-mail, teléfono, carta y fax. Se realizan visitas a sus instalaciones en base al factor de criticidad del proveedor, el mismo que se establece en “matriz de asociados de negocio” del Sistema de Gestión BASC. Y al momento del pago, este se lo realiza ya sea por cheque o por transferencia.

La cadena productiva está integrada de la siguiente estructura:

- Importación
- Producción

Importación.- A continuación se muestra las principales importaciones (promedio al año):

TABLA No. 2
NIVELES DE IMPORTACIÓN POR PROVEEDOR
(2009 – 2011)

Proveedor	2009	2010	2011	Porcentaje
Proveedor Perú	11.513.239	20.813.426	18.484.015	33%
Proveedor Colombia	10.721.998	8.728.487	10.316.630	18%
Corporación	8.067.303	11.421.156	11.825.599	21%

Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

Producción.- El flujo del proceso se resumen en:

- Recepción de la materia prima
- Análisis de la materia prima
- Pesado y envasado
- Almacenamiento de la materia prima
- Control de calidad
- Envasado y etiquetado del producto
- Empaque y almacenamiento, del producto
- Embarque del producto

Recepción y documentación de la materia prima.- para llevar un adecuado control de la materia prima que se recibe esta se registra en el sistema.

Análisis de la materia prima.- El proceso empieza en la recepción de la materia prima la cuál es sometida a un proceso de calidad en dónde se analiza que cumpla con los requerimientos necesarios, de ser el caso que no cumpla las características necesarias la materia prima es devuelta.

Almacenamiento.- Toda la materia prima es puesta en envases industriales de polietileno para luego ser utilizada en el proceso.

Preparación.- Formulación y envasado de los ingredientes.

Agitación y mezclado.- Mezcla y agitación del producto envasado.

Control de calidad.- Se analiza las características físicas y químicas del producto terminado viendo que el mismo cumpla con todos los parámetros requeridos por la compañía.

Almacenamiento del producto terminado.- Asignación del lote de acuerdo a la fecha de elaboración y fecha de salida al centro de distribución.

Embarque del producto.- El producto terminado es embarcado y enviado al centro de distribución.

La Compañía cuenta en la actualidad con su Casa Matriz, Planta de Producción y Centro de Distribución en Quito, oficinas de servicios y entrenamiento en Guayaquil, Quito (Quitumbe), Cuenca, Manta, Santo Domingo, Machala, Loja, Ambato y Esmeraldas.

Los productos principales en ventas son las fragancias, pero su nivel de concentración es mínimo.

La Compañía mantiene un modelo de exportación directa con sus compañías relacionadas.

1.3.5 Información Interna

1.3.5.1 Producción

El proceso de producción analiza que para cada uno de los ítems del producto terminado tienen que definirse las cantidades que se esperan vender cada semana en base al nivel de ventas en cada campaña.

El plan de producción comprende:

Planificación.- la planta en base al sistema de producción analiza el nivel esperado de inventario y se determina lo que se necesita vender por lo cual el sistema identifica que orden de producción se debe realizar. Esto es registrado en el balanceo de planificación.

Materiales.- Se analiza por periodo y producto el nivel de producción, el sistema indica los materiales que se requieren para fabricar cada producto.

Ver Mapeo del área de producción en **Anexo II**

1.3.5.2 Capacidad Instalada

Las principales instalaciones, tecnologías y equipos son:

- Parque informático (laptops y desktops para gran parte del personal, o terminales ubicados para el uso de personal de producción o almacenes que no cuentan con esta herramienta);
- Infraestructura de servidores seguros dispuestos en varios países incluso no sólo en Ecuador que cuentan con un servicio contratado para asegurar la seguridad y disponibilidad de los diferentes programas y aplicaciones.

- Una infraestructura de red que permite la comunicación permanente entre las oficinas y los diferentes países de la corporación, tanto para voz y datos.
- Software externo garantizado y desarrollos de software local con altísimos estándar de seguridad, confiabilidad y disponibilidad, como el Sistema Comercial Summit V (base de clientes y know how del negocio), el sistema ERP SAP (para la administración de productos y administración financiera y contable), Cognos (para Inteligencia de negocios, almacén de datos y herramienta de análisis), entre otros.
- La maquinaria utilizada para el proceso productivo comprende:
 - Llenadora: Lava el frasco, limpia, llena y desinfecta el frasco
 - Tapadora del frasco
 - Inserción de la válvula de aspersión
 - Encelofanadora
 - Impresora de etiquetas

Ver Mapeo del área de producción en **Anexo II**

1.3.5.3 Especialización de la Industria

Para determinar la especialización de la industria se indica cómo se desarrolla el producto:

- El proceso inicia con la maceración de aproximadamente 1.000 litros.

- Se llenan los tanques de maceración cada 15, 20 y 35 días.
- Cada maquinaria fabrica 1,800 unidades por hora la Compañía cuenta con 2 máquinas.
- Se pega la etiqueta impresa en la caja
- Se limpia el frasco con grasa
- Se imprime en la botella mediante laser la información del producto
- Se arma la caja y manualmente se pone el interior de la misma
- Se imprime la información del producto en la caja
- La enclofanadora realiza el proceso de sellado mediante un plástico hermético al frasco y la caja.
- Los desechos son separados del proceso y almacenados en un almacén para ser dados de baja por una empresa tercerizada la cual se encarga de incinerar el producto.
- El agua desechada recibe tratamiento.

- Los sobrantes son ingresados al inventario.
- El almacén de materias primas reporta a producción el número de cajas exactas para fabricar así como las unidades de cada producto.

1.3.5.4 Manejo de tiempos de producción

Los trabajadores de la industria utilizan 2 turnos con nivel de producción de 2.400 unidades por hora.

No se requiere un nivel de especialización avanzado.

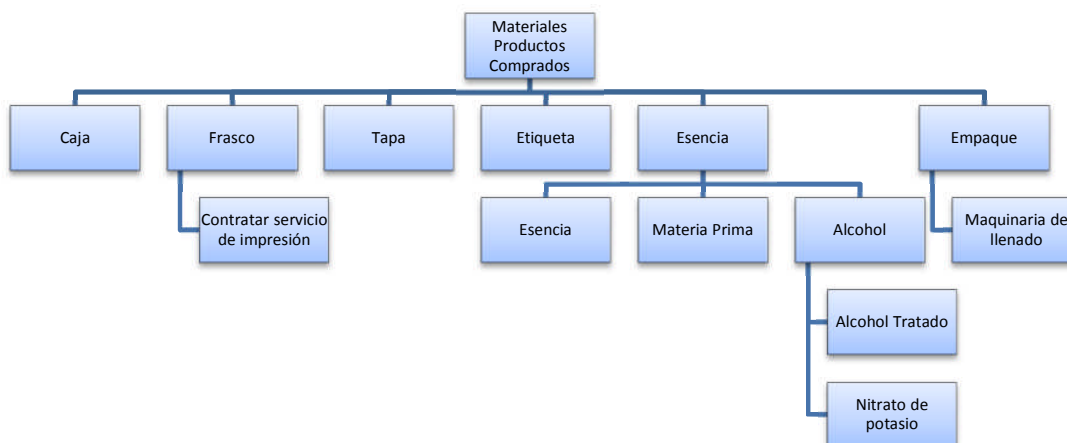
Se trabajan 8 horas se consideran 7 productivas por 1.800 unidades la producción redondeada es de 12.600 unidades por cada turno.

1.3.5.5 Compra de materia prima

El sistema indica el nivel de materiales que se requieren comprar, se observa el inventario de materiales y la lista de materiales dependiendo del producto, por ejemplo para el caso de colonias se analiza cuantas tapas y tubos se necesita por periodo, para un producto manufacturado se considera la materia prima que deberá ser adquirida así como para los productos comprados, tal como se muestra en el Esquema 3. Por lo cual se dividen en dos grupos los materiales comprados y manufacturados.

ESQUEMA No. 3

DETALLE DE MATERIALES COMPRADOS



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

1.3.5.6 Apoyo de accionistas y casa matriz

La compañía cuenta con un par corporativo por cada línea administrativa de 700 personas, mediante el cual recibe el apoyo constante al personal para esto se cuenta con un contrato de honorarios que manifiesta apoyo en todas las áreas, no hay apoyo financiero, inyección directa por parte de la Corporación por eventuales contratos de prestación.

1.3.5.7 Procesos incluidos cuellos de botella

Cada uno de los procesos está integrado por actividades que son analizadas por la administración en base a los lineamiento establecidos en la Corporación estos procesos se muestra en la gráfica 3 y se clasifican por:

Procesos estratégicos: estos procesos se enfocan en analizar la gestión de la estrategia del negocio para lo cual se mantienen reuniones permanentes en base a cronogramas establecidos que permiten que la información fluya a todas las áreas. A continuación se describen los procesos y subprocesos:

a) Gestión Estratégica, el objetivo es evaluar la operación y desenvolvimiento del negocio en el mercado y está compuesto por los siguiente sub procesos:

- Revisión del producto en marcha
- Análisis y síntesis estratégica
- Elaboración del plan estratégico
- Despliegue y alineamiento estratégico
- Evacuación operativa del negocio
- Elaboración del plan operativo
- Planeación de recursos
- Comunicación estratégica

b) Control de Gestión y Mejora, evalúa la gestión del negocio tanto a nivel gerencial cuánto a nivel operativo y está compuesto por los siguientes subprocesos:

- Gestión gerencial
- Control de sistemas de gestión
- Medición y análisis del plan de negocios
- Gestión de proyectos
- Gestión de mejora de procesos

- Auditorías
- Gestión documentaria
- Gestión de calidad del producto

c) Inteligencia emocional, realiza y analiza los estudios internos y externos para determinar el impacto del negocio en el mercado y está compuesto por los siguientes subprocesos:

- Realización y análisis de estudios sociopolíticos económicos
- Realización y análisis de estudios de productos
- Realización y análisis de estudios de consumidores
- Realización y análisis de estudios de fuerza de compras

Procesos del negocio: estos procesos son aquellos que desarrolla la Compañía en base a su giro del negocio de acuerdo a los relevamientos mostrados en el Anexo II, se han definido cada una de las actividades realizadas por cada proceso del negocio, estos son constantemente revisados para analizar su cumplimiento tanto en la actividad efectuada cuánto en los controles implementados. Los procesos y subprocesos que lo integran son:

a) Gestión y seguimiento de la oportunidad, comprende el proceso de comercialización y está compuesto por los siguientes subprocesos:

- Incorporaciones
- Créditos
- Gestión de nuevas consultoras
- Gestión de consultoras estrella

- Gestión de consultoras estrella en carrera y nuevas directoras
- Gestión de estatus superiores
- Gestión de principios éticos
- Capacitación y entrenamiento de la fuerza de ventas
- Gestión de estrellas
- Gestión de estrellas en carrera
- Planificación de sueños y objetivos
- Seguimiento y motivación
- Gestión de directoras
- Gestión de autos
- Gestión del PAR

b) Gestión y seguimiento de la demanda, comprende la planificación y seguimiento de cada campaña tanto en publicidad cuánto en mercado, está compuesto por los siguientes subprocesos:

- Planificación de marketing por campaña
- Planificación de demanda por campaña
- Seguimiento semanal por campaña

c) Gestión de Abastecimiento, comprende la planificación del despacho de los productos al mercado local e internacional así como el nivel de producción aspecto que en el relevamiento de procesos se lo abarca como el macro proceso de Ventas, en los procedimientos distribución y entrega. Está compuesto por los siguiente subprocesos:

- Gestión de exportaciones

- Gestión de ingeniería de envases
- Gestión de abastecimiento
- Producción

d) Gestión de comunicación, comprende la publicidad y notificación de los planes de venta al mercado y está compuesto por los subprocesos:

- Gestión de catálogos
- Elaboración de estrenos
- Elaboración del boletín por campaña para las directoras
- Elaboración del boletín por campaña para las consultoras
- Elaboración del Kit de lanzamiento de campaña
- Administración de la extranet
- Ejecución de campañas publicitarias
- Gestión de relaciones públicas
- Administración de la web pública
- Comunicaciones internas
- Realización de eventos

e) Gestión de pedidos, comprende la administración y registro de los pedidos realizados por las consultoras, de acuerdo al relevamiento efectuado este proceso se abarcan en los macro proceso de Ventas y Producción en los procedimientos de Procesamiento de pedidos, distribución y entrega, control sobre la facturación y control sobre cobranzas; está compuesto por los subprocesos:

- Condiciones comerciales

- Facturación
- Gestión del recaudo
- Almacenamiento de producto terminados y premios
- Despacho
- Gestión de distribución

f) Gestión de servicio al cliente, analiza la gestión con el cliente y la imagen que este tiene del producto, dentro del relevamiento realizado este proceso se ubica dentro del macro proceso de Ventas en el procedimiento de ajustes y mantenimiento de registros; está compuesto por los siguientes subprocesos:

- Gestión de contactos
- Gestión de quejas y reclamos
- Actualización de datos

Procesos de soporte: son aquellos que brindan apoyo a los procesos de negocio y estratégicos así como la administración del personal clave que apoya a los mismos. La Compañía mantiene un seguimiento de estos procesos para evitar que se creen conflictos en los dos principales procesos. Los procesos y subprocesos que lo integran son:

a) Gestión de recursos financieros, comprende la gestión de los procesos de compras, registro contable y evaluación financiera del negocio, dentro del relevamiento realizado este proceso se incluye dentro de los macro procesos de Compras y producción en los procedimientos de control de

órdenes de compra, procesamiento de facturas, pagos, ajustes y registros así como el control sobre los costos de producción; está compuesto por los siguientes subprocesos:

- Gestión de compra
- Gestión de pagos
- Gestión de cobros
- Gestión contable
- Gestión de control
- Análisis financiero
- Manejo de fondos
- Gestión de impuestos
- Gestión de costos

b) Gestión de capital humano, comprende la administración del personal de la Compañía, está compuesto por los siguientes subprocesos:

- Gestión de capital humano
- Ingreso de personal
- Registro y control de asistencias
- Otros procesos de administración de personal
- Administración salarial
 - Bienestar para el colaborador
- Desarrollo de personal
- Administración de planillas
- Cese de personal

c) Gestión de infraestructura y servicios generales, comprende la administración y mantenimiento de área física del negocio y está compuesto por los siguientes subprocesos:

- Gestión de servicios generales
- Gestión de mantenimiento
- Gestión de nuevos proyectos
- Mantenimiento de muebles e inmuebles

d) Gestión de seguridad, salud ocupacional y medio ambiente, este proceso se encarga de administrar la salud del personal y su seguridad y está compuesto de los siguientes subprocesos:

- Administración de la salud ocupacional
- Administración de la seguridad industrial
- Administración de la seguridad física
- Gestión del medioambiente

e) Gestión de tecnologías de la información, comprende la administración del ambiente tecnológico del negocio y está compuesto por los siguientes subprocesos:

- Generación de soluciones
- Administración de servicios de sistemas
- Administración de las comunicaciones

f) Gestión legal, esta administración se encuentra tercerizada y se encarga de gestionar todas las actividades de carácter normativo, está compuesto por los siguientes subprocesos:

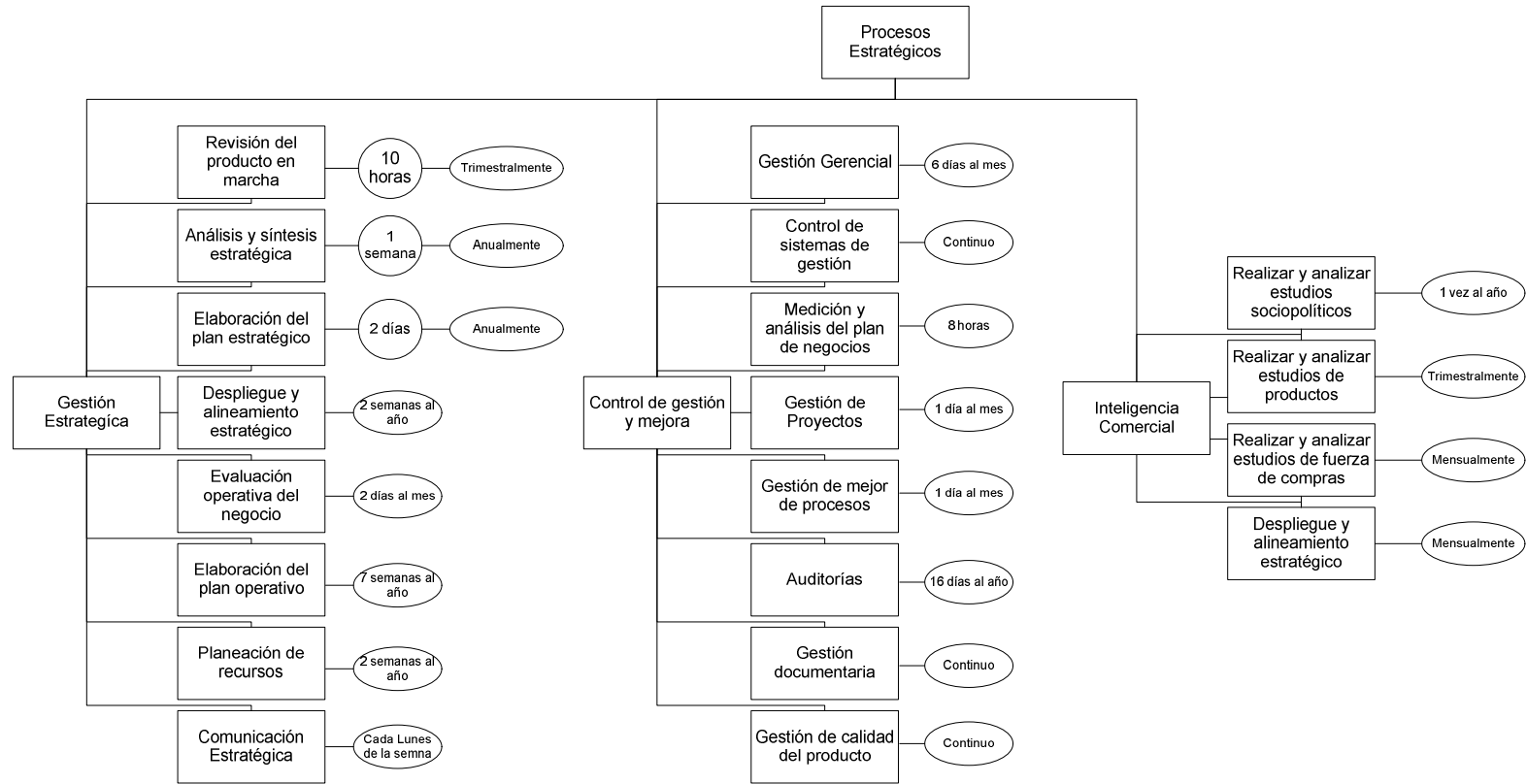
- Asuntos regulatorios
- Asesoría legal

Para concluir en base a los levantamientos de procesos efectuados no se han identificado cuellos de botella en las actividades que integran los procedimientos de estos procesos ya que la administración realiza seguimiento a las actividades y a los controles implementados mediante reuniones constantes.

A continuación se muestran los esquemas de cómo se encuentran integrados cada uno de los procesos mencionados así como el tiempo que toma cada una de las reuniones para los procesos estratégicos y el tiempo que demora recolectar la información para realizar dichas reuniones.

ESQUEMA No. 4

PROCESOS ESTRATÉGICOS

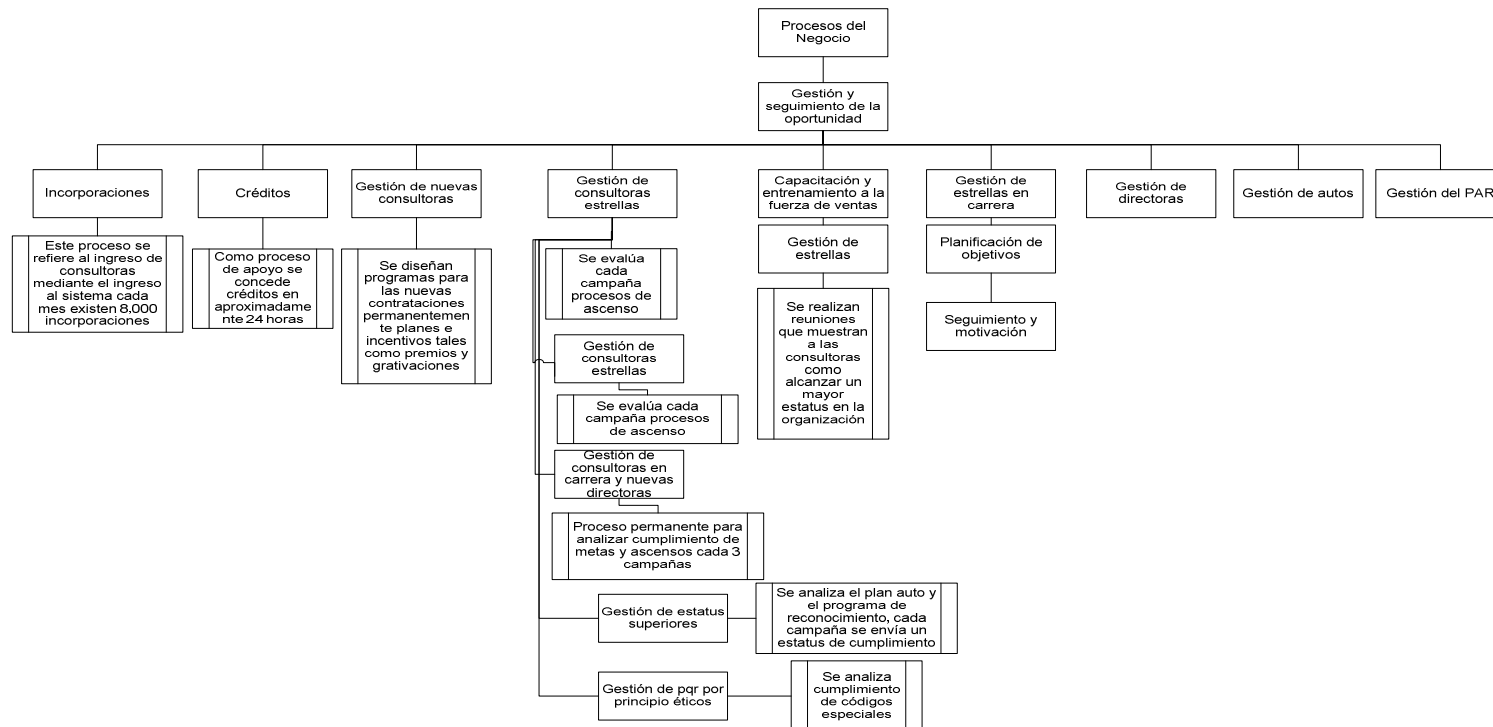


Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

ESQUEMA No. 5

PROCESOS DEL NEGOCIO

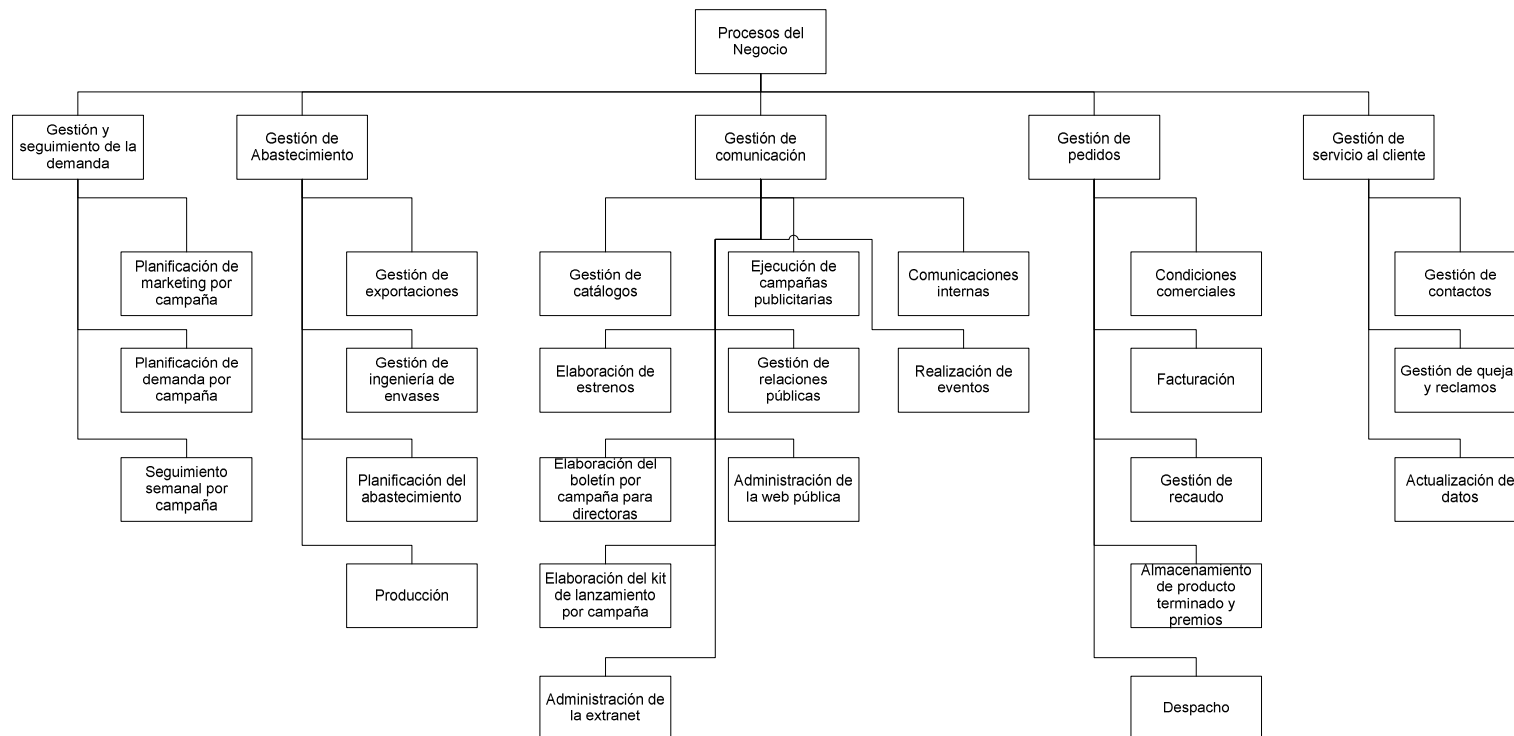


Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

ESQUEMA No. 6

PROCESOS DEL NEGOCIO

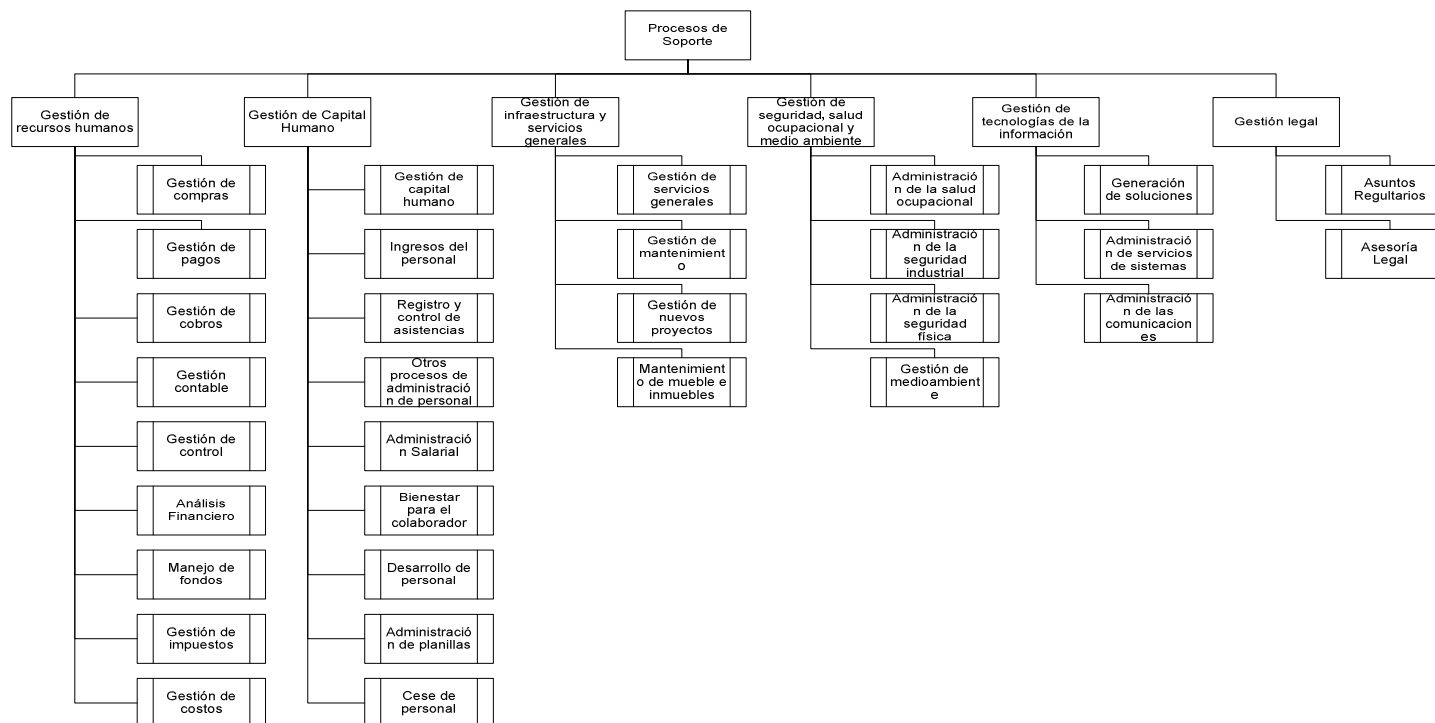


Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

ESQUEMA No. 7

PROCESOS DE SOPORTE



Fuente: La Compañía

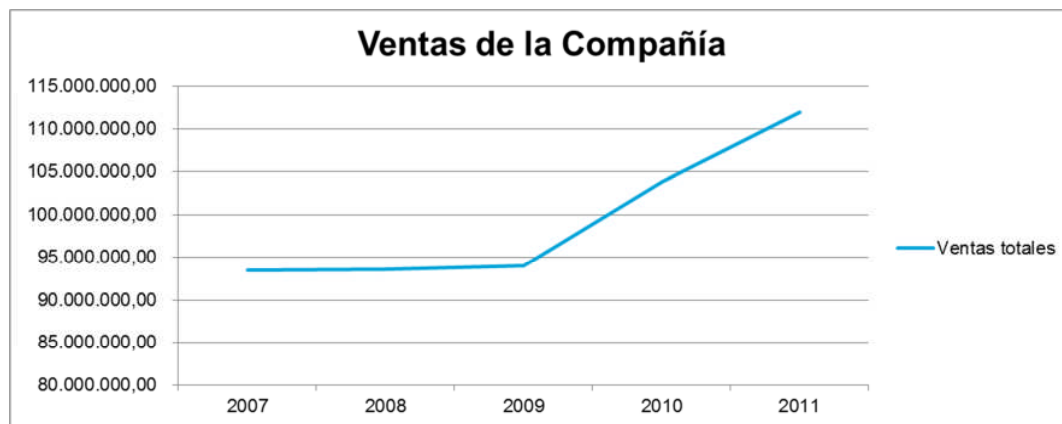
Elaborado por: Luis Castillo

1.3.5.8 Capacidad de producción

La capacidad instalada en los últimos tres años de la maquinaria y producción realizada aproximadamente se encontró en un 90%, 87% y 75%.

La evolución está relacionada directamente con el crecimiento de las ventas y de la producción nacional ya que la misma se incrementó debido a los niveles arancelarios que limitaron a la Compañía en importaciones tal como se observa en el siguiente gráfico:

GRÁFICO No. 5
VENTAS DE LA COMPAÑÍA
(en dólares US\$)



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

1.3.5.9 Cadena de ventas

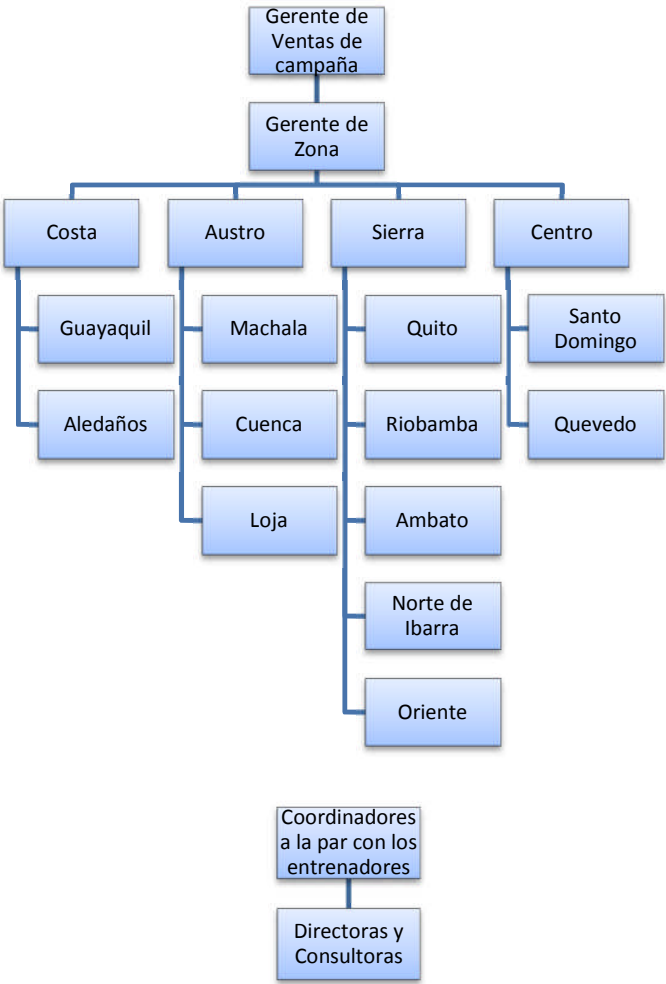
El modelo de gestión de ventas de la Compañía es específico en base a la gestión de las consultoras o vendedoras. Se arman grupos de personas con su equipo de trabajo y se compensa el trabajo realizado por actividad, por ingreso y por incentivos. El proceso de gestión de ventas se resumen a continuación:

- La comisión está atada a algunos factores tales como que si una coordinadora no realiza pedidos afecta a la comisión de todo el grupo.
- Se establecen convenios de pago por lo cual si una coordinadora mantiene deudas la responsabilidad es de todo el grupo.
- El programa de autos está estructurado en el tiempo que se basa en el cumplimiento pero si la comisionista no vende durante 6 campañas el auto es retirado y vendido.
- Otro beneficio son los viajes en dónde se busca motivar a las comisionistas mediante viajes a Europa y a eventos de capacitación

El área de ventas ofrece la oportunidad de tener un negocio propio en base al plan de compensación, se coordinan las ventas, toda la capacitación, buscan enseñar técnicas de motivación para encontrar futuras líderes, esto se lo realiza mediante las coordinadoras contando con entrenamiento, servicio al cliente y coordinación.

En el esquema 8 se muestra como se encuentra estructurada el área de ventas.

ESQUEMA No. 8
ESTRUCTURA DEL ÁREA DE VENTAS



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

El área de ventas, presenta un nivel de especialización alto ya que la Compañía invierte aproximadamente seis meses de entrenamiento

representando una inversión inicial relacionada con los salarios departamentales de las coordinadoras y entrenadoras.

El entrenamiento consiste en hablar en público y técnicas de lenguajes las cuáles son impartidas por los centros de especialización externa e internamente.

Existen aproximadamente dos mil quinientas coordinadoras, no se mantiene riesgo ya que su especialización es baja y que se han hecho contratos que desvinculan a la Compañía de la coordinadora.

Se ha identificado en esta área un riesgo alto por la salida de personal top en la gerencia que presenta un nivel de especialización alto, el cual no ha sucedido, pero se estima que su salida podría representar una pérdida del diez por ciento de las ventas y un costo de aproximadamente US\$500.000 por capacitación y adaptación; las medidas de mitigación que contempla la Compañía para este riesgo sería traer una gerente de la corporación y apoyarse en coordinadoras de zona.

El área de producción mantiene un nivel de especialización baja debido a que los obreros no realizan operaciones complejas.

El área administración y marketing presenta un nivel de especialización media debido a que los funcionarios de esta área son capacitados en aproximadamente un año en España estos dos departamentos influirían por

salida de su personal top en el uno por ciento de las ventas por lo cual no se considera un riesgo al respecto.

Las estimaciones de impacto mencionadas fueron determinadas en base a un porcentaje de relación existente del promedio de los últimos cinco años entre los costos con las ventas de manera mensual.

$$\text{Total Variación} = \text{Costos} / \text{Ventas} = \text{US\$63'217.661} / \text{US\$156'708.291} = 40\%/12 = 3\%$$

Siendo el 3% el valor medio determinado durante estos años se estima que una variación en el indicador de cada actividad frente a su indicador principal de entre el 3% y 4.99% será considerado como medio, una variación del más del 5% será considerada como alta, una variación de menos el 3% es decir de US\$1% hasta el 2,99% será moderado y de menos del 1% será bajo.

De esta forma la relación para cada proceso se obtuvo por sus indicadores principales: para el proceso de ventas se relacionó el indicador de la actividad con el total de ventas promedio de los últimos cinco años, para el proceso de compras se relacionó el total promedio de compras de los últimos cinco años y para el proceso de producción se relacionó con el costos de promedio de producción de los últimos cinco años.

Para la probabilidad se determinó su calificación en alta, baja y moderada en base al número de errores que se ha presentado en el indicador de esa

actividad siendo alta para más de 5 errores presentados, moderada de 3 a 4 y baja de 0 a 2 errores durante los últimos 5 años.

Ver cálculos realizados en **Anexo IV**.

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL

2.1 Influencias Macroeconómicas y socio políticas

Los factores macroeconómicos y socio políticos se definen como aquellos que pueden afectar el funcionamiento, evolución y desempeño de una compañía. Estos eventos son evaluados desde una visión de riesgo operativo, como eventos externos.

Factores económicos

A continuación se analiza el desenvolvimiento de variables como el PIB, la inflación, balanza comercial y riesgo país.

Producto Interno Bruto.-

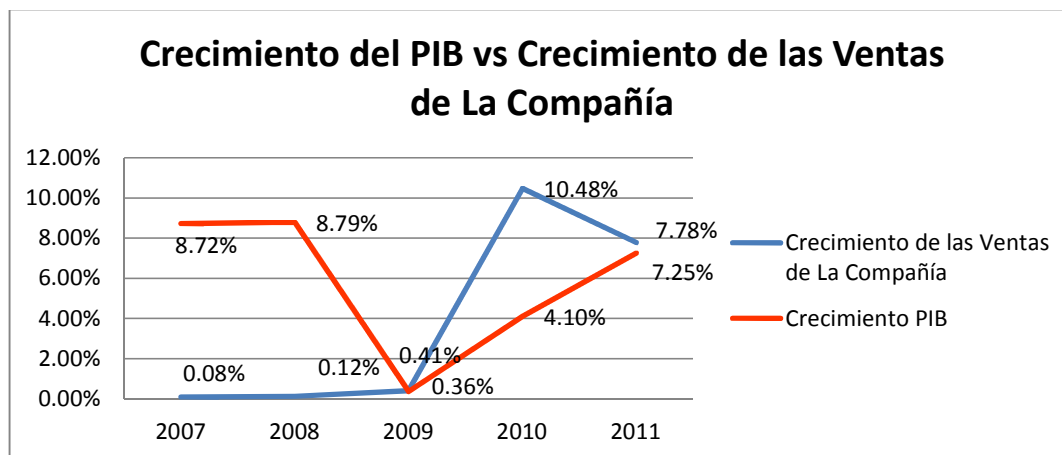
Con respecto al Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador, según varios analistas determinan que se encuentra ubicado con un desempeño moderado en relación a la región para el 2007 y 2011 a su vez que de acuerdo a los presupuestos manejados por el poder ejecutivo sus perspectivas arrojan un crecimiento constante.

GRÁFICO No. 6

PRODUCTO INTERNO BRUTO VS. CRECIMIENTO DE LAS VENTAS DE LA

COMPAÑÍA (2007 – 2011)

(en porcentaje)



Fuente: Banco Central del Ecuador y La Compañía

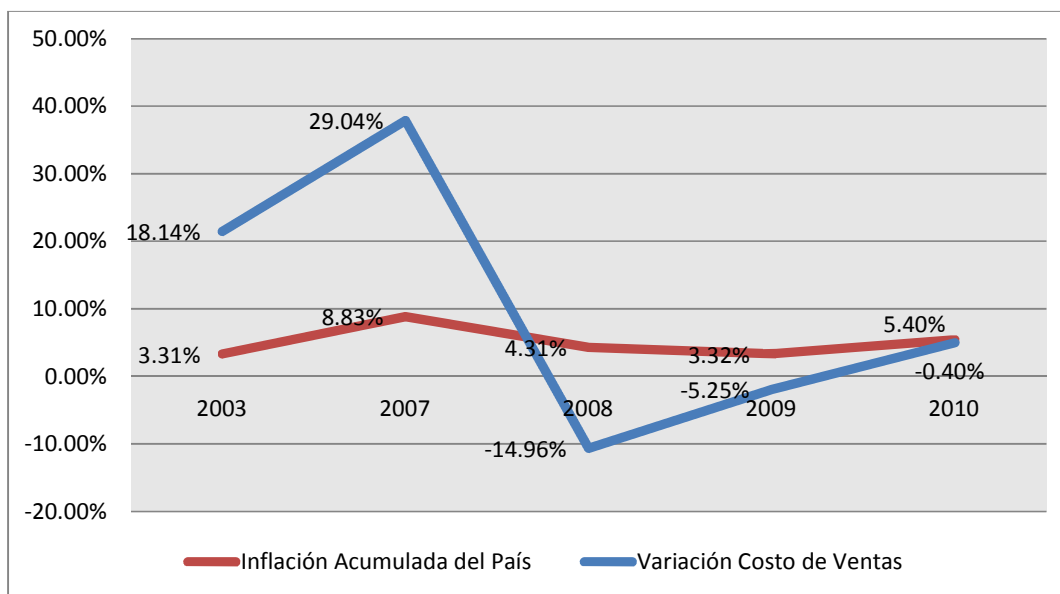
Elaborado por: Luis Castillo

En el Gráfico No. 6 observamos la evolución del Producto Interno Bruto frente a las ventas de La Compañía en términos porcentuales durante el periodo comprendido entre el año 2007 y 2011, en el cual el PIB muestra un crecimiento constante en los dos primeros años de 8,72% (2007) a 8,79% (2008) no obstante no existió un crecimiento considerable para el año 2009 que en comparación del periodo anterior creció en un 0,36%, para los años 2010 y 2011 creció en un 4,10% y 7,25% respectivamente. Esto comparado con el incremento que ha presentado La Compañía en sus ventas refleja que la administración ha evolucionado en línea con la economía ecuatoriana e incluso en los últimos tres años ha sido mayor que el PIB llegando a crecer en 0,41% (2009); 10,48% (2010) y 7,78% en el 2011.

Inflación.-

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

GRÁFICO No. 7
EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN MENSUAL - COSTO DE VENTAS
(2007-2011)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Luis Castillo

Como se observa en la gráfica desde el año 2003 hasta el 2010 la inflación del país ha presentado una variación entre 3,31% y 5,40% aspecto que pudieron afectar a los costos presentados por la Compañía al inicio de la década del 2000, al aumentar del 18,14% al 29,04%.

Sin embargo, la administración ha efectuado políticas de reducción de costos, con una variación de 14,96% el 2009 a 5,25% para el 2010 y en un 0,4% en el 2011, tendencia contraria con las variaciones de la inflación la cual creció en el 2011 al 5,40% con relación 2010 que fue del 3,32%.

Balanza Comercial

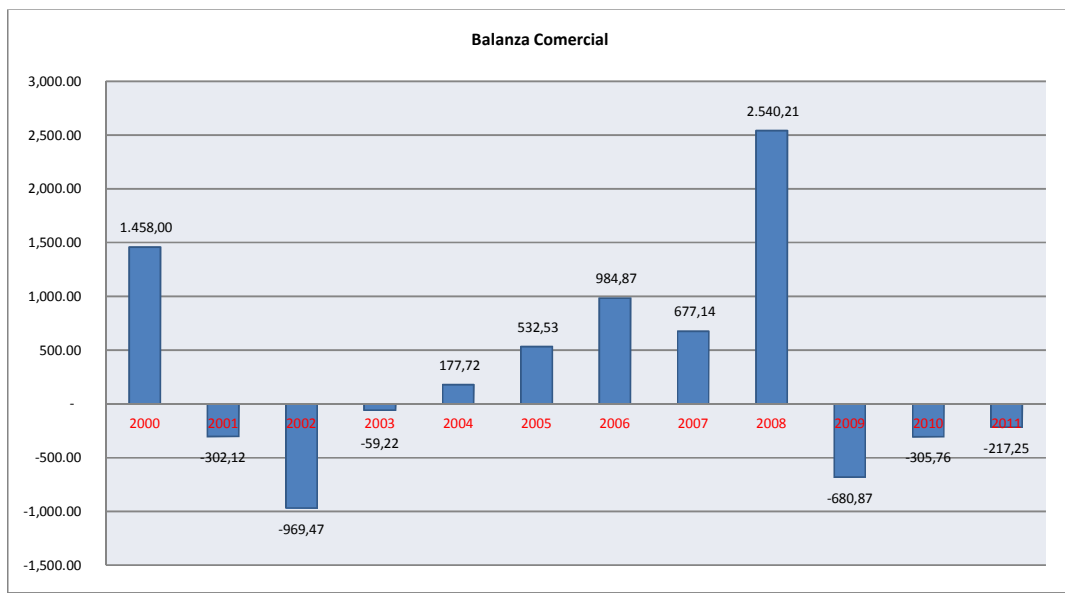
La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones.

El gráfico 8 presenta la Balanza Comercial del Ecuador.

GRÁFICO No. 8

MOVIMIENTO DE LA BALANZA COMERCIAL (2000 – 2011)

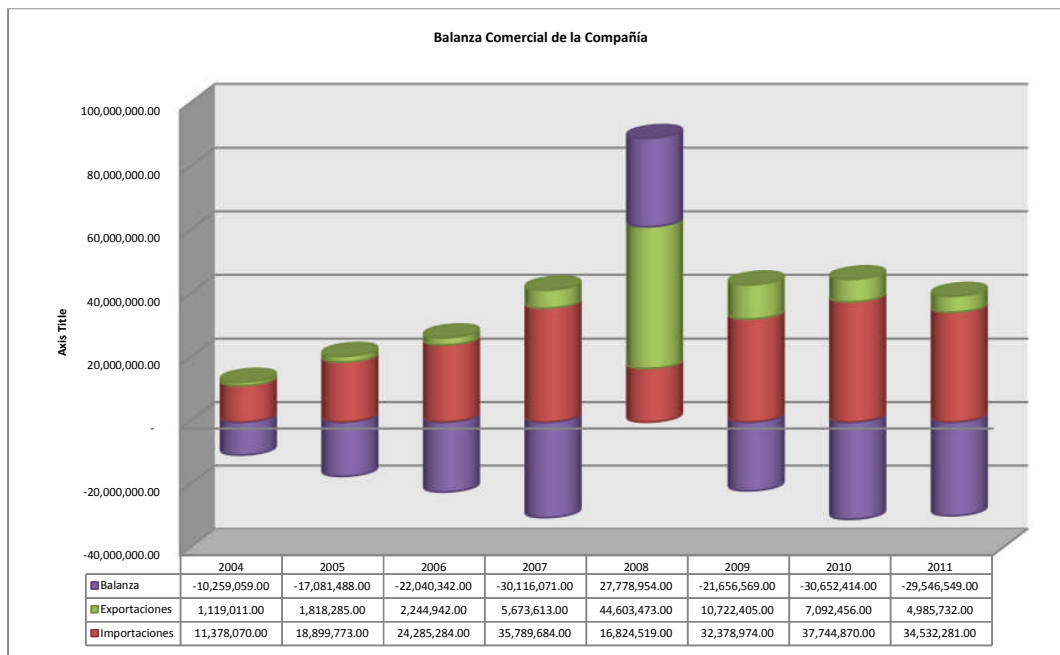
(en millones de US\$)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Luis Castillo

GRÁFICO No. 9
BALANZA COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA
(2004 – 2011)



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

La balanza comercial de la Compañía es negativa, debido a la importación de materia prima para la producción de sus productos, los cuales son fundamentalmente consumidos en el mercado nacional, existiendo poca exportación. Comparando la balanza comercial de la Compañía con relación a la balanza comercial de País la relación es del 14% por lo cual no se identifica relación entre estas dos.

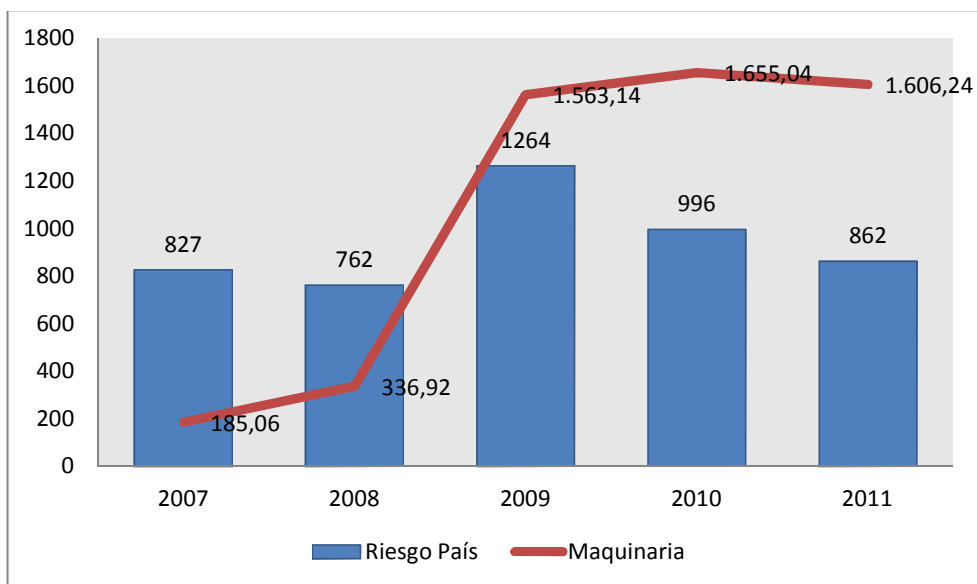
El riesgo para la Compañía de esta estructura de negocio, se encuentra en el caso de un proceso de desdolarización, por lo cual se deberá gestionar el riesgo de tipo de cambio.

Riesgo País

El Riesgo país se define como el riesgo de invertir en Ecuador en base a las características de cada país. Mide el entorno político, económico, la seguridad pública, etc.; los inversores, al momento de elegir el lugar donde invertir, buscan maximizar sus ganancias, pero tienen en cuenta el riesgo que esto significa, este indicador simplifica los parámetros que el inversor podría analizar para invertir.

El Riesgo País es un indicador utilizado como un punto de partida del inversor extranjero para tomar sus decisiones a la hora de confiar su dinero y aunque se enfoca en medir de manera matemática lo que está ocurriendo dentro de una nación es bastante relativo a su medición.

GRÁFICO No. 10
EVOLUCIÓN RIESGO PAÍS (2007 – 2011)
(en puntos)



Fuente: Banco Central del Ecuador – La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

El análisis del riesgo país se ha comparado con el crecimiento de maquinaria y equipo, producto de las inversiones realizadas por la empresa para incrementar su capacidad de producción. Se observa que a pesar de los ligeros incrementos del riesgo país en los primeros años, se ha seguido invirtiendo en activos para seguir aumentando la producción y las ventas de la compañía. El principal incremento de los activos se efectuó entre el 2008 y 2009 (364%) a pesar que el riesgo país en ese año se incrementó de 762 puntos a 1.264 puntos

Factores sociales

El análisis de los factores sociales para determinar el riesgo operativo es importante ya que nos permite identificar la relación entre estos indicadores y el crecimiento de la compañía, así como identificar si será necesario realizar algún plan de contingencia con relación a factores desfavorables por desempleo o inversión tecnológica.

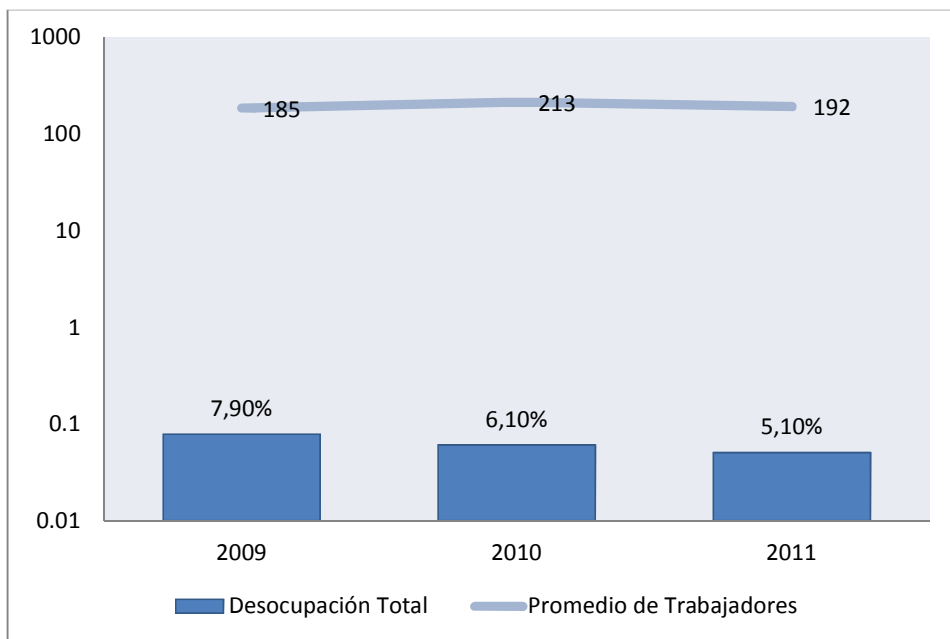
Indicadores Laborales.-

La desocupación y el desempleo están evolucionando de forma favorable durante los últimos tres años mostrando un decremento desde el 2009 de 7,90% a 5,10% aspecto que comparándolo con el nivel de trabajadores que ha mantenido la empresa esos últimos tres años presenta un incremento en el año 2010 de 185 trabajadores a 213 mientras se presenta un decremento 2011 a 192, como consecuencia de la política de reducción de gastos.

GRÁFICO No. 11

COMPARACIÓN DEL NIVEL DE DESOCUPACIÓN TOTAL VS. LOS TRABAJADORES CONTRATADOS POR LA COMPAÑÍA (2009 – 2011)

(en porcentaje)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; y, La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

Factores tecnológicos

La información de las principales áreas del negocio se registran en dos sistemas computadorizados: SUMMIT (Proceso Comercial) y SAP (Proceso Productivo y Financiero) del negocio.

Summit (Proceso Comercial – Administrado en Ecuador): Conteo, Crédito, Facturación, Liquidación de comisiones, estadísticas y órdenes.

SAP (Proceso de producción – manejado en Perú): Activos fijos, contabilidad general, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Presupuesto, Planificación, Inventarios, Costos, Registros Financieros.

Se implementó SAP a mediados del 2010 a nivel corporativo, este aplicativo reside en los servidores en IBM - Lima. Summit fue actualizado a Summit Corp. en donde se unificaron todos los procesos comerciales de la compañía a nivel corporativo.

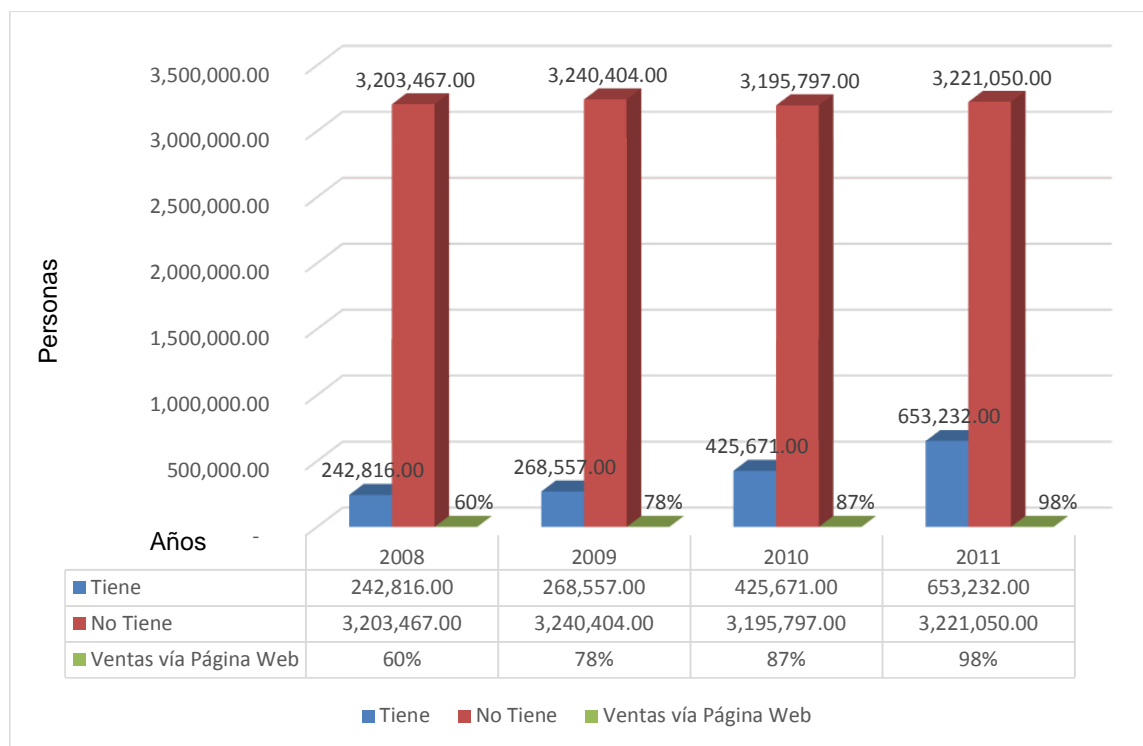
Adicionalmente la Compañía cuenta con una página web, en donde se registra el 95% de los pedidos, esto permite la obtención de gestión para las directoras, deudas, ventas y la parte profesional. Esta página web fue desarrollada a nivel corporativo en combinación con el departamento de sistemas local. Los cambios para esta página están sujetos a la aprobación de la corporación pero se hacen a nivel local. La página cuenta con una base de datos SQL 2000 y se enlaza con Summit vía batch con procesos calendarizados para capturar información entre los aplicativos.

GRÁFICO No. 12

USUARIOS QUE TIENEN ACCESO A INTERNET EN EL PAÍS

En porcentaje (No de habitantes con disposición a internet / No habitantes que no tiene acceso)

(2008 – 2011)



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos; y, La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

En el Gráfico No. 12 se puede observar el crecimiento de pedidos que ha tenido la Compañía con relación al acceso que tienen los usuarios en el país a internet desde el 2008 donde se registraban 248.816 usuarios a internet a 653.232 en el 2011 aspecto que se relaciona en el incremento del 60% de pedidos vía página web realizadas en 2008 con relación al 98% del 2011 este indicador nos permite concluir que mientras vaya creciendo el acceso de los usuarios a internet el nivel de ventas ira incrementándose.

Ambiente Tecnológico

La empresa predominantemente utiliza sistemas adquiridos que funcionan a nivel corporativo Summit y SAP, en los países Colombia, Ecuador, Bolivia, España, Guatemala, México y Venezuela.

Todo proceso de cambios en la estructura interna de cada sistema debe ser aprobado a nivel corporativo por el Comité de Cambios o Change Board corporativo. Los mantenimientos o nuevos desarrollos en los sistemas son realizados por personal del área de sistemas de cada país según los requerimientos aprobados por el Change Board. En el caso de SAP, dado que fue implementado recientemente se encuentra en proceso de adaptación.

Para el Sistema Summit Corp. las solicitudes de mantenimiento o desarrollo son receptados mediante el Change Board y son ejecutadas a nivel local.

La corporación viene utilizando sistemas ERP como (SAP) para el cumplimiento de los procesos del negocio tanto de nivel operaciones y registros financieros.

El proceso de comercialización realiza sus operaciones en el sistema Summit Corp. que registra los siguientes procesos de facturación:

Manual.- Se genera cuando personal encargado de la fuerza de ventas (promotoras) realizan la orden de pedido y el pago directamente en los puntos de distribución de la Compañía.

Extranet.- Se genera cuando personal de fuerza de ventas registra sus pedidos por la extranet para posteriormente acercarse a realizar el pago en las ventanillas del Banco Produbanco, Servipagos, Banco Pichincha, Internacional y Pacífico, además cuentan con los canales electrónicos del Banco del Pichincha y Produbanco, se busca implementar además con el Banco del Pacífico, Internacional, Bolivariano y a través de Western Unión quienes por medio de enlaces dedicados de conexión punto a punto aproximadamente cada 15 minutos registran el pago realizado por las promotoras por medio del servicio de web service. A través de este sistema se registran el 96% de las órdenes de pedido.

Adicionalmente la empresa utiliza tecnología wireless en el proceso de Picking (Sistema SCMI), que se encarga de cadenas de abastecimiento y distribución de productos, este proceso se realiza por medio de palms.

Los componentes tecnológicos que son tercerizados son el mantenimiento de hardware, las comunicaciones y el soporte de Microsoft.

Aspectos Legales

El entorno reglamentario en el cual opera la Compañía corresponde al marco legal Ecuatoriano, el mismo que les exige: Ser una empresa legalmente constituida, cumplir obligaciones frente a la Superintendencia de Compañías, Servicios de Rentas Internas, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Relaciones Laborales, Consep, Aduanas, Municipios, Bomberos,

etc. Adicionalmente se administran bajo sistemas de Gestión y manuales internos (Corporativos y Nacionales), permanentemente existen auditorías internas y externas (corporación y entidades independientes).

Los principales requisitos en cuanto a Seguridad y Salud ocupacional que rigen en la compañía son: Decreto Ejecutivo 2393; Reglamento Orgánico Funcional del IESS; Decisión 584 Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo; Resolución 957 Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo.

En cuanto a medio ambiente, la Compañía se rige bajo la ordenanza 213 del Distrito metropolitano de Quito y la normativa SART aprobada a inicios del año 2011.

En lo referente a Industria y Producto, Decisión 516 Armonización de Legislaciones en materia de Productos Cosméticos.

En lo referente a la parte financiera, se rige bajo las normas NIIF y USGAAP.

2.2 Ratios de la industria

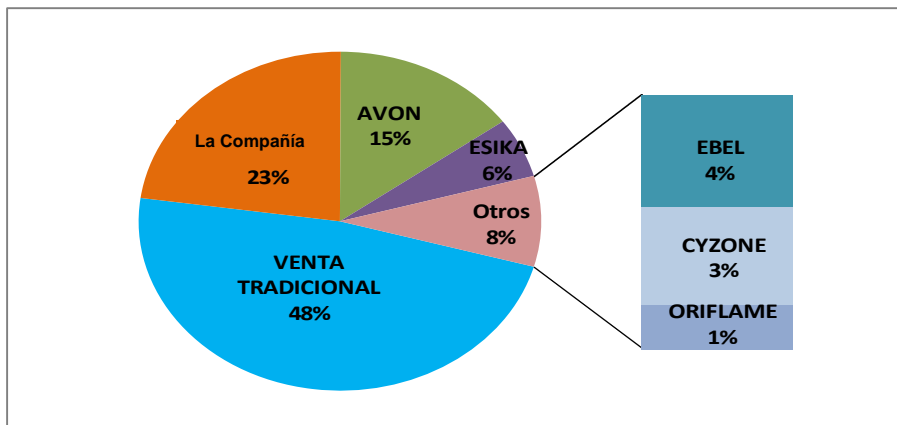
2.2.1 Estadísticas del sector cosmético – ventas

El mercado de productos de belleza en el país es de aproximadamente 700 millones de dólares, de los cuales el 52% corresponde a venta directa. Y de este valor el 44% es cubierto por La Compañía, lo cual refleja el liderazgo absoluto que mantiene la empresa.

GRÁFICO No. 13

DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DE PRODUCTOS DE BELLEZA

(en porcentaje dólares de venta)



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

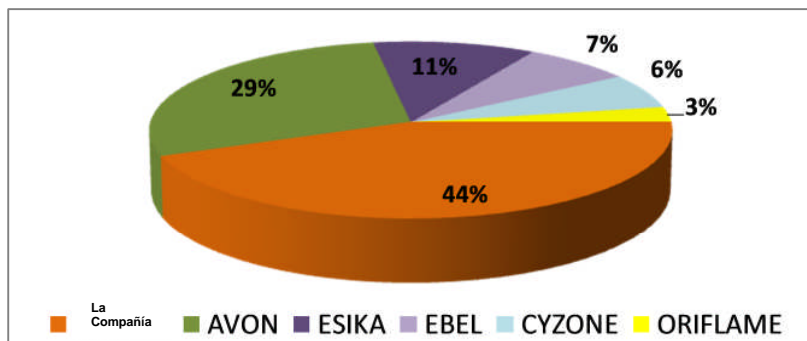
El crecimiento de este mercado para el 2011 fue aproximadamente del 8%, mientras que la Compañía creció en un 10,7% aproximadamente.

GRÁFICO No. 14

DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DE PRODUCTOS DE BELLEZA EN

VENTA DIRECTA (PO + PB)

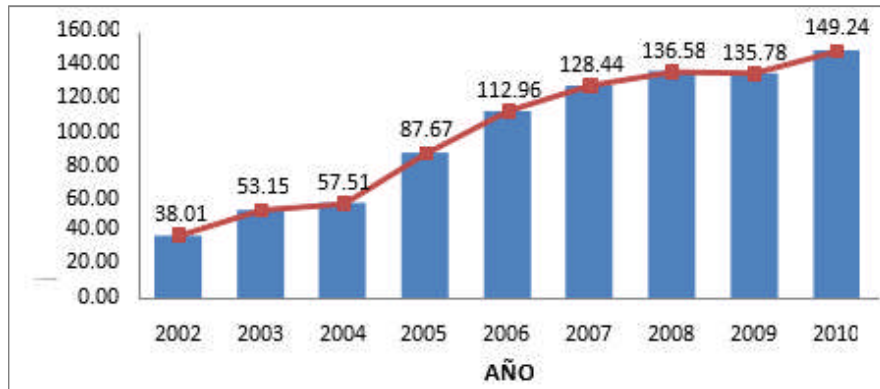
(en porcentaje dólares de venta)



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

GRÁFICO 15
EVOLUCIÓN DE LA VENTA DE LA COMPAÑÍA
(millones de US\$)



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

Finalmente al observar la evolución de las ventas presentadas por la Compañía frente a los indicadores económicos analizados al inicio de este capítulo podemos concluir que el nivel de ventas ha evolucionado directamente con el crecimiento de los indicadores económicos de desempeño tales como el producto interno bruto y la balanza comercial sin embargo factores como el riesgo país no han influido en la inversión que se ha realizado ya la capacidad instalada ha aumentado mostrando un aumento en la inversión por la Corporación aspecto se explica ya que a pesar de las políticas agresivas implementadas por el gobierno el negocio se mantiene rentable.

2.2.2 Posicionamiento de Mercado por marcas

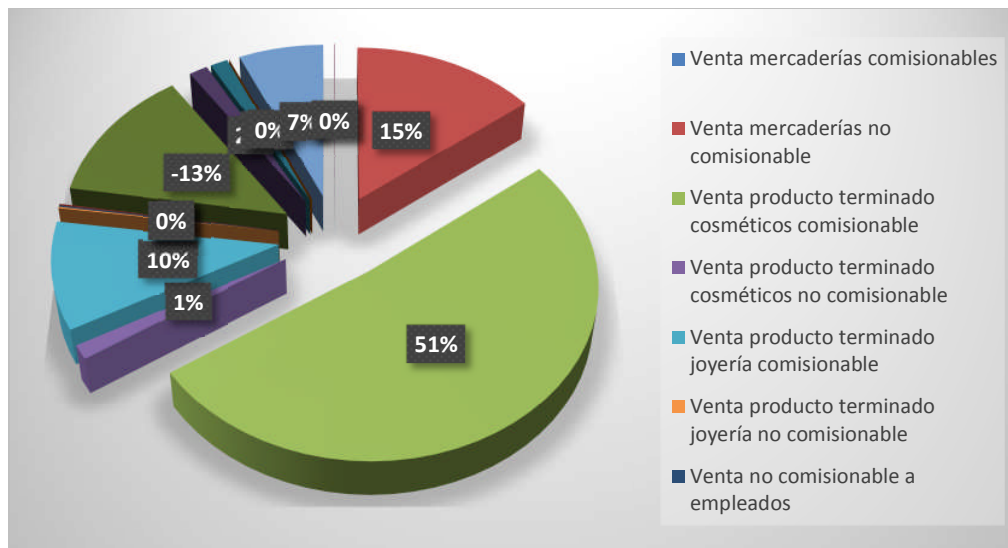
La organización tiene como principales competidores a Avon, Ebel, Esika, Cyzone y Oriflame en venta directa (PO y PB), y dependiendo de las familias

de productos (PB) Unilever, P&G, L'Oréal, Rexona, etc., todas ellas multinacionales, que venden sus productos a través del retail.

2.2.3 Productos Estrella en el mercado

La línea de mayor nivel de ventas son las fragancias las cuales representan aproximadamente el 20% de las ventas aspecto por lo cual no se ve un nivel de concentración en las líneas de comercialización, esto se lo puede observar en la siguiente gráfica:

GRÁFICO No. 16
NIVEL DE VENTAS POR LÍNEAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011
(en porcentaje)



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

2.3 Posicionamiento Empresarial

2.3.1 Prácticas comunes en la industria

La clave del sistema de mejoramiento del desempeño y aprendizaje de la Compañía, son sus tres procesos estratégicos E1. Gestión Estratégica; E2. Control de Gestión y Mejora y E3. Inteligencia Comercial. El primero, establece para su cumplimiento una serie de reuniones periódicas con diferentes objetivos y participantes que permiten el despliegue de las estrategias y planes de acción en toda la organización, entre las que se pueden mencionar:

- Revisión del Plan Estratégico en marcha.
- Reunión de PVO Corporativo.
- Reunión de PVO Local.
- Reunión REC / Líderes Comerciales.
- Reunión Comercial.
- Reuniones por área.
- Trabajo de campo de ejecutivos

Mediante las anteriores revisiones y reuniones se revisa la efectividad de las distintas estrategias comerciales implementadas y se establecen correcciones a las mismas, acciones correctivas y se determinan nuevas estrategias a utilizar. La frecuencia de estas reuniones va desde semanales hasta trimestrales. En base a esto podemos concluir que se mantiene un adecuado monitoreo de estrategia y de los controles implementados apoyando esto a reducir el riesgo operativo.

El segundo proceso contempla la ejecución de auditorías de todos los sistemas de gestión (ISO 9001, BPM, BPL, BPA, BASC, SSMA.), como resultado de las mismas se establecen acciones de mejora preventivas y correctivas, las cuales son administradas por una plataforma tecnológica específica para el efecto (COLAB). Esto muestra que la Compañía gestiona su riesgo operativo estableciendo acciones preventivas y correctivas.

El tercer proceso contempla la retroalimentación del mercado, clientes, repartidores, consumidores y otros actores claves, para lo cual se apalanca en lo siguiente:

- Reuniones con fuerza de compra.
- Retroalimentación del proceso de atención a quejas y reclamos.
- Estudios de mercado, focus groups, encuestas de satisfacción tanto internas como externas y demás fuentes de información.
- Resultados de acciones de mejora provenientes de los otros dos procesos estratégicos.

La información está disponible en los sistemas transaccionales SAP; SUMMIT; y en el “almacén de datos” BI (Business Intelligent)

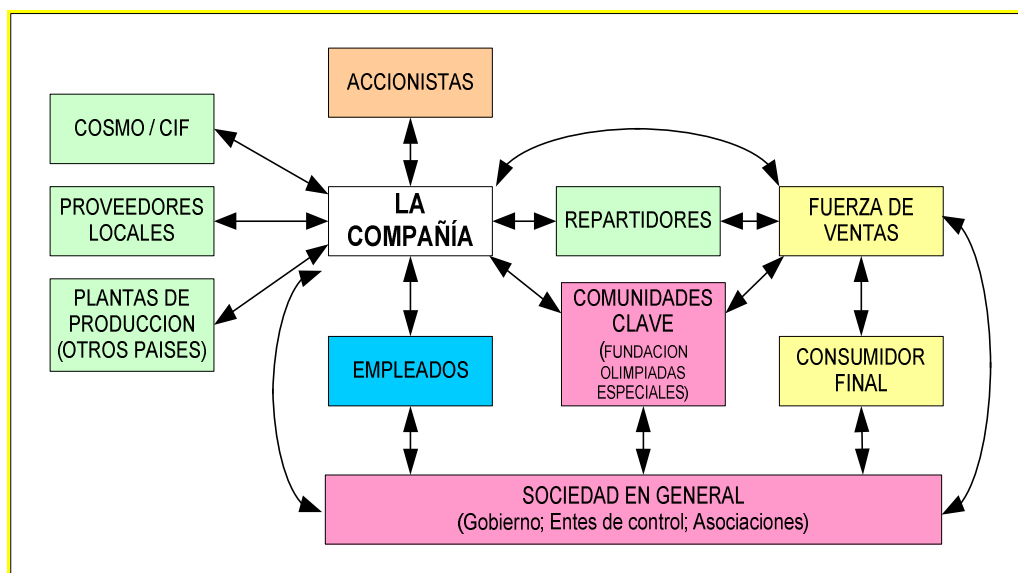
Además y en base al proceso E1, el área de Recursos Humanos, una vez al año y conjuntamente con todas las áreas de la Compañía establece los indicadores de desempeño individuales para todo el personal, los cuales son monitoreados trimestralmente.

2.3.2 Canales de distribución

Los clientes clave, son las Directoras y Consultoras (fuerza de compra), mujeres entre 18 y 80 años de edad que buscan emprender sus propios negocios y que desean lograr progreso a través de la oportunidad que brinda la Compañía a empresarias independientes. Otros actores principales son los consumidores finales; accionistas; proveedores: locales; COSMO y CIF; plantas de producción de otros países; repartidores y transportistas. Fundación Olimpiadas Especiales y los empleados. En el gráfico siguiente se esquematizan estos actores.

GRÁFICO No. 17

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA Y CANAL DE DISTRIBUCIÓN



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

2.3.3 Estrategias de venta

El principal mecanismo de asociación con los clientes es a través de la solicitud de ingreso de la consultora y contratos de “suministro de bienes y comisión mercantil”, para las Directoras. También a través de pedidos escritos solicitados a través de la página web o en formularios pre-establecidos para las Consultoras/Directoras.

La comunicación en doble vía se la realiza a través del servicio de call center 1700-466-566, página web, extranet, sms (mensajes de texto celular), la Compañía wap (tecnología internet para teléfonos celulares), contactos presenciales en las oficinas (Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Machala, Esmeraldas, Santo Domingo; Ambato, Loja), reuniones en cada campaña con “todas” las directoras (2.100 directoras), reuniones masivas bi y tri campañas con consultoras y consultoras estrella (180.000 consultoras).

Todas y cada una de las directoras tienen asignadas, por parte de la empresa, una Coordinadora y una Ejecutiva de Servicios, con las dos mantiene contacto permanente y resuelven sus inquietudes de todo tipo relacionadas con la empresa.

El consumidor final mantiene un contacto en doble vía a través del 1.800, mail a través de la página web y recibe asesoría especializada y personalizada por parte de la fuerza de compras.

Los principales factores de éxito con los que cuenta la Compañía son:

- Sólido proceso de Planeación y Seguimiento Estratégico, implantado en la organización desde el año 1998.
- Único modelo en el mercado que establece un plan de crecimiento claro para la fuerza de compra, llamado escalera del éxito.
- Uso de plataformas tecnológicas pioneras en el medio y en continua innovación, lo que mejora el desempeño de los procesos y facilita la comunicación tanto entre los empleados como con la fuerza de compras y viceversa.
- Proceso de distribución altamente efectivo, la entrega de pedidos se la realiza a domicilio en un plazo no mayor de 48 horas. Muchos de los competidores no entregan los pedidos a domicilio y quienes lo hacen, tienen un tiempo de entrega de 8 a 10 días.
- Capacidad de lograr intervalos de compra semanales, lo que da a la Compañía flexibilidad para generar ofertas de pull y push, para incentivar la compra.
- Alto control en el proceso de cartera, se mantiene una morosidad inferior al 0,5%, pese a que casi el 50% de la venta por campaña se la realiza a crédito lo cual muestra un nivel de impacto bajo frente a la recuperación de cartera.
- Seguimiento y capacitación constante a la fuerza de compra, no existe campaña en que al menos una vez se tenga contacto presencial con todas las directoras.
- Personal comprometido con la organización y su cultura, Vivencia constante de los valores organizacionales.

- Sistemas de gestión ISO 9001, BPM, BPL, BPA, BASC, SSMA. Implementados en la Compañía.
- Empresa financieramente sólida.
- Constante preocupación social evidenciada en su visión y misión, y en la cantidad de personas a la que llega día a día.

Las principales fuentes clave de datos comparativo son, Superintendencia de Compañías, Asociación de Venta Directa, Pro-cosméticos, Estudios de mercado (tracking de marca; tracking de satisfacción de fuerza de ventas, tracking de satisfacción de consumidores; estudios de mercado de productos; focus group con fuerza de compras etc.). Informes de gestión publicados por revistas (Ekos, Vistazo). Se realiza benchmarking a través de las encuestas salariales de PriceWaterhouseCoopers y Deloitte, así como también a través de Great Place to Work. Se cuenta también con benchmarking entre las distintas Unidades de Negocio de la Corporación, lo que permite evaluar sus directrices por campaña y semanalmente, de manera permanente.

CAPÍTULO III

MODELO DE GESTIÓN DE RIESGOS

3 Metodología para la aplicación del modelo de gestión de riesgos

3.1 Determinación de los principales riesgos de la industria

3.1.1 Personas

Los principales riesgos identificados dentro del proceso de la Compañía al nivel de personas se encuentran en las gerentes de ventas de campaña y las gerentes de zonas, cuya renuncia o salida de la empresa, representarían un declive en las ventas debido a que no se cuenta con un proceso de reemplazo en caso de que se produzca una baja en estos dos puestos ya que el nivel de especialización es alto.

Durante el proceso de revisión departamental se analizó también si existe un posible riesgo por creación de sindicatos o comités laborales pero se determinó que este riesgo está mitigado mediante un rastreo constante del indicio de estos procesos y un adecuado nivel de pagos en salarios y beneficios.

En resumen son dos riesgos identificados en este nivel:

- a) Se ha identificado que el nivel top de ventas en la Compañía tiene una especialización alta por lo que se convierte en el principal riesgo de la industria representando un impacto cuantitativo de US\$500.000 por la capacitación que deberá invertirse y una reducción estimada del diez por ciento en las ventas en función de la estimación de la alta gerencia. el nivel de frecuencia para este riesgo es del 0% ya que no se ha producido eventos al respecto.

- b) No se ha identificado programas anti fraude que mitiguen este riesgo a nivel personal el nivel de frecuencia de este riesgo es 0% porque no se ha presentado este evento.
- c) Dentro de la ejecución del proceso se puede identificar un riesgo por Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información. El nivel de frecuencia es menor al 25% ya que no se han tenido más que dos incidentes los últimos dos años.
- d) No se cuenta con un procedimiento formal de monitoreo periódico del acceso a los datos para asegurar que este sea acorde a las funciones y responsabilidades de cada usuario lo cual puede incluir en riesgos de fraude que afecten los resultados de la Compañía. El nivel de frecuencia es 0% porque no se ha presentado este evento.

3.1.2 Procesos

Los procesos relevados fueron centrados en las tres áreas más importantes de la Compañía: Ventas, Compras y Producción, los principales riesgos identificados son:

Ventas:

- a) Interrupción del Negocio por fallas tecnológicas en los siguientes procesos:

- Generación de facturas.
- Verificación de pedidos
- Cobros por pagos en efectivo

Compras

- b) Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio en la creación de proveedores

Producción

- c) Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio
Cálculos de Costos Estándar y gastos de internamiento para productos importados

3.1.3 Tecnología

En base al entendimiento del área tecnológica se identificaron los siguientes riesgos:

- a) La Corporación no cuenta con un procedimiento formal de monitoreo periódico del acceso a los datos para asegurar que este sea acorde a las funciones y responsabilidades de cada usuario.

El riesgo tecnológico puede estar dado por caídas del sistema, pérdida de información, errores en los procesos tecnológicos como cálculos por ejemplo.

3.1.4 Eventos externos

El principal evento externo que pueden afectar a la Compañía es el cambio en las políticas tributarias

La Compañía mantiene una póliza de seguros por lucro cesante que la protege frente a cualquier siniestro y mantiene alianzas con la Corporación para que ésta distribuya las ventas que presente por la paralización por lo cual no se identifica un riesgo por un desastre natural.

3.2 Marco conceptual

El marco conceptual para desarrollar el modelo aplicado se basará en el modelo Coso II que fue lanzando el 29 de septiembre de 2004 y que según su texto no contradice al Coso I ya que ambos son compatibles la diferencia radica en que el modelo Coso I se enfocaba en reducir los riesgos mientras el Coso II busca gestionar los riesgos.

Con este nuevo sistema se han modificado los conceptos del control interno buscando mayor amplitud.

En base a esto el Control Interno se define como un proceso integrado a los procesos que debe ser realizado por el gobierno corporativo, la administración, la dirección y el personal para cumplir los objetivos.

La presente tesis busca focalizarse en el riesgo operativo en la primera característica del modelo que busca la efectividad y eficiencia de las operaciones.

A través de la implantación de 8 componentes que son:

Ambiente de control (Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.)

Establecimiento de objetivos (Marca los objetivos que la organización quiere alcanzar a nivel estratégico)

Identificación de acontecimientos (Factores que tienen influencia estratégica y de objetivos)

Evaluación de riesgos (Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.)

Respuesta a los riesgos (Respuestas a los riesgos evaluados para alcanzar los objetivos de trabajo)

Actividades de control (Acciones, Normas y Procedimientos que tiende asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.)

Información y comunicación (Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.)

Supervisión (Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.)

3.2.1 Metodología del modelo aplicado

En base a los componentes definidos se ha desarrollado el ambiente Coso II de la Compañía analizada.

TABLA No. 3

ENTENDIMIENTO DEL AMBIENTE COSO II DE LA COMPAÑÍA

Procedimiento	Respuesta de la Compañía
i) ambiente de control	Naturaleza del negocio y riesgo aceptado:
Evaluar si las fortalezas en los elementos del ambiente de control proporcionan en conjunto una base apropiada para los demás componentes del control interno, y si las debilidades en el ambiente de control no socavan los demás componentes.	<p>La administración tiene aceptado los riesgos principales del negocio los cuáles se enfocan principalmente en control de inventarios, comisiones en consultoras, condiciones comerciales y saldos a favor de la compañía.</p> <p>Personal:</p> <p>No existe alta rotación en personal gerencial, solamente el cargo de auditor interno no se ha definido después de la salida de la última auditora interna, por lo cual las funciones de Contraloría y Auditoría Interna se encuentran realizadas por la misma persona.</p> <p>La Compañía del Ecuador no mantiene políticas contables agresivas.</p> <p>Integridad y Valores éticos</p> <p>La Compañía mantiene un código de conducta. El “Reglamento Interno” describe claramente temas de sanciones, prohibiciones, conducta y temas de fraude. La comunicación del mismo dentro de la organización se la realiza una vez</p>

Procedimiento	Respuesta de la Compañía
	<p>firmada la carta de contratación y además se encuentra el reglamento en lugares estratégicos dentro de la Compañía.</p> <p>Manejo de proveedores y clientes</p> <p>La mayor parte de proveedores corresponden a relacionadas del Grupo con los cuales se tiene definidos contratos. Las negociaciones se realizan además con las directoras y consultoras, para lo cual existen políticas definidas de premios y comisiones, lo cual muestra transparencia en el cálculo.</p> <p>Definición de competencias</p> <p>La Compañía mantiene definidas las actividades de cada uno de los trabajadores, las cuales se encuentran en la Base Lotus, con acceso para cada uno de los trabajadores.</p> <p>En general la Compañía tiene baja rotación de personal, y el personal clave, incluyendo las gerencias se mantiene de años anteriores, lo cual muestra que se mantiene el conocimiento y habilidades necesarias para el desarrollo de trabajos particulares.</p> <p>Existen descripciones formales de trabajo, además de procedimientos de contratación y</p>

Procedimiento	Respuesta de la Compañía
	<p>capacitación.</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>La estructura organizacional de la Compañía está acorde con las operaciones y el negocio de la misma.</p> <p>Se han definido procedimientos formales para cada uno de los procesos de la Compañía</p> <p>Los ejecutivos conocen claramente sus responsabilidades. Cada departamento conoce las competencias para cada cargo, las cuales se encuentran formalizadas en RRHH.</p>
<p>(ii) establecimiento de objetivos</p> <p>Marca los objetivos que la organización quiere alcanzar a nivel estratégico</p>	<p>A nivel estratégico la organización define cada año los objetivos que quiere alcanzar en base</p> <p>incrementar el nivel de ventas, utilidad y satisfacción del cliente.</p>
<p>(iii) Identificación de acontecimientos</p> <p>Factores que tienen influencia estratégica y de objetivos</p>	<p>Los factores de influencia estratégica y de objetivos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Situación macroeconómica del país. - Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de la información. - Prácticas relacionadas con los clientes, los productos - Monitoreo de accesos

Procedimiento	Respuesta de la Compañía
	<ul style="list-style-type: none"> - Desvinculación de personal clave - Fraude externo - Cambios en políticas tributarias
<p>(iv) proceso de evaluación de riesgo por parte de la gerencia</p> <p>Considerar cómo la gerencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifica riesgos • Estima la significatividad de los riesgos • Evalúa la probabilidad y frecuencia de su ocurrencia • Decide las acciones para administrarlos 	<p>Procesamiento de evaluación</p> <p>La mayoría de la información gerencial utilizada en la Compañía se obtiene a través de los sistemas SAP y Summit. Los principales reportes que se obtienen a través de la herramienta son:</p> <p>Balance General y</p> <p>Estado de Pérdidas y Ganancias</p> <p>Además se cuenta con una base de datos, los cuales emiten reportes que son obtenidos por las líderes y responsables de cada área (Ventas, Marketing, Producción y Cartera)</p> <p>No se ha definido un comité de auditoría. En general la alta gerencia realiza revisiones a través de la Gerencia Financiera, los cuales se encargan de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Presupuestos • Autorizaciones de Pagos • Elaboración de Flujos de Efectivo • Revisión de la Contabilidad General

Procedimiento	Respuesta de la Compañía
<p>(v) Respuesta a los riesgos</p> <p>Respuestas a los riesgos evaluados para alcanzar los objetivos de trabajo</p>	<p>La administración no ha definido un adecuado plan para responder a los riesgos evaluados en la matriz de riesgos mostrada en el siguiente punto de esta tesis se muestra respuestas a los riesgos identificados.</p>
<p>(vi) Actividades de control</p> <p>Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.</p> <p>Como mínimo, evaluamos los controles gerenciales que responden a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • los riesgos significativos • aquellas áreas en las que no es factible obtener evidencia de auditoría suficiente y apropiada de pruebas sustantivas solamente, y cualquier otra área que puede considerarse 	<p>Ver entendimiento de procesos e identificación de controles en Anexo II.</p>

Procedimiento	Respuesta de la Compañía
relevante	
<p>(vi) controles de información y comunicación</p> <p>Considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sistema de información relevante para los objetivos de informes financieros. • Cómo comunica la entidad los roles y responsabilidades y asuntos significativos relacionados con la información financiera. 	<p>Ver entendimiento de procesos e identificación de controles en Anexo II.</p>
<p>(vii) monitoreo de controles</p> <p>Considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • actividades de monitoreo continuo • evaluaciones separadas • cómo verifica la entidad de que las deficiencias 	<p>Monitoreo</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Compañía mantiene definidas las actividades de cada uno de los trabajadores, con acceso para cada uno de los trabajadores. • La Gerencia de RRHH es la responsable del monitoreo del cumplimiento de la política por parte del personal de recursos humanos

Procedimiento	Respuesta de la Compañía
<p>se informan y se realiza su seguimiento (acción correctiva)</p> <ul style="list-style-type: none"> • confiabilidad de la información utilizada en las actividades de monitoreo 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procedimientos de selección se inician a través de anuncios, se analiza los perfiles, se realizan pruebas y se considera una propuesta formal. Los requisitos se encuentran definidos en el “Reglamento Interno” • Existen evaluaciones de desempeño, las cuales incluyen las calificaciones de la gerencia a la que reporta el puesto, más dos compañeros del mismo nivel, estas evaluaciones incluyen además factores cualitativos de la persona como tal. <p>Para procedimientos de contratación, la compañía además de los requisitos que se encuentran en el “Reglamento Interno”, solicita el Record Policial, para verificar que no existan inconvenientes en temas criminales.</p> <p>La Compañía al momento de la contratación a cualquier cargo disponible, considera primeramente al mismo personal de la compañía, para promocionarlos. Además otra manera de promocionar al personal es el incentivo al estudio de maestrías.</p>

Fuente: La Compañía

Elaborado por: Luis Castillo

3.3 Matriz de Riesgos

Una vez definido el modelo, a continuación se muestran las matrices realizadas de acuerdo a los procesos relevados para lo cual se definieron conceptos de impacto y probabilidad en cada riesgo identificado.

Las matrices fueron elaboradas teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Identificación de los principales macro procesos, Ventas, Compras y Producción.
- Definición de procesos, procedimientos y actividades que son necesarias para efectuar el macro proceso.
- Evaluación del riesgo inherente, a partir de analizar el impacto y la probabilidad de las actividades.

Definición de impacto:

La calificación del impacto se realiza a partir de evaluar el impacto monetario, de la siguiente manera:

Bajo.- Representan actividades que de presentar una deficiencia o problemas en su ejecución repercutirían en impactos monetarios a la Compañía menores al 1% del total de ventas, compras o costos de producción.

Moderado.- Representan actividades que de presentar una deficiencia o problemas en su ejecución repercutirían en impactos monetarios a la Compañía entre el 1% al 2.99% del total de ventas, compras o costos de producción.

Medio.- Representan actividades que de presentar una deficiencia o problemas en su ejecución repercutiría en impactos monetarios a la Compañía de entre el 3% y 4.99% del total de ventas, compras o costos de producción.

Alto.- Representan actividades que de presentar una deficiencia o problemas en su ejecución repercutiría en impactos monetarios a la Compañía de más del 5% del total de ventas, compras o costos de producción.

Definición de probabilidad

Para definir la probabilidad de que ocurriese el riesgo determinado se analizó el tiempo histórico de ocurrencia y los controles implementados que pueden evitar que el riesgo suceda.

Muy Baja.- Evento que no ha ocurrido entre los últimos 5 años para el cual se han implementado controles manuales y automáticos.

Baja.- Evento que ha ocurrido entre 1 a 2 veces en los últimos 5 años.

Moderada.- Evento que no ha ocurrido entre 3 y 4 veces en los últimos 5 años.

Alta.- Evento que ha ocurrido el más de 5 veces en los últimos 5 años.

Los macro procesos relevados incluyen los siguientes procesos:

a) Ventas

Dentro del macro proceso de ventas se analizó los procesos de control sobre:

- Procesamiento de pedidos
- Distribución y entrega
- Facturación
- Cobranzas
- Ajustes y mantenimiento de registros
- Mantenimiento de datos permanentes

b) Compras

Dentro del macro proceso de compras se analizó los procesos de control sobre:

- Órdenes de compra

- Recepción de bienes
- Procesamiento de facturas
- Pagos
- Ajustes y mantenimiento de registros
- Mantenimiento de datos permanentes.

c) Producción

Dentro del macro proceso de producción se analizó los procesos de control sobre:

- Costos de producción
- Ajustes y mantenimiento de registros
- Control sobre mantenimiento de datos permanentes.

A continuación se muestran las matrices por cada proceso relevado dentro de esta matriz se han identificado en base a colores los principales riesgos por cada macro proceso de acuerdo a la siguiente tabla:

TABLA No. 4

MATRIZ DE RIESGOS

		IMPACTO			
		2 A Bajo	4 B Moderado	6 C Medio	8 D Alto
PROBABILIDAD	8 D Alta				
	6 C Moderada				
	4 B Baja				
	2 A Muy Baja				

Elaborado por: Luis Castillo

Por cada actividad en base al impacto y la probabilidad se ha identificado cada una de éstas dentro de uno de los cuadrantes a continuación se muestra las tablas de riesgos y se explican las actividades que se encuentran en los cuadrantes rojos que son los que se proponen deberán ser mitigados de manera prioritaria.

3.3.1 Análisis de la Matriz de Ventas

TABLA No. 5
MATRIZ DE RIESGOS DE VENTAS

		PROCESO DE VENTAS			
		IMPACTO			
		2 A Bajo	4 B Moderado	6 C Medio	8 D Alto
PROBABILIDAD	8 D Alta				
	6 C Moderada			V58	
	4 B Baja		V1V2 V3 V4 V5 V6 V7 V8 V11V13 V15 V23 V25 V28 V29 V30 V31V32 V35 V42 V45 V46 V50 V52 V53 V55	V9 V12 V14 V16 V17 V18 V19 V20 V21V22 V24 V33 V34 V36 V37 V38 V39 V40 V41V43 V44 V47 V48 V49 V51V54 V56 V57 V59 V61V62	V10 V26 V60
	2 A Muy Baja				

Elaborado por: Luis Castillo

Las actividades que se encuentra en los cuadrantes rojos son:

3.3.1.1 Actividad V10

Proceso: Distribución y entrega

Procedimiento: Impresión de la factura

Descripción de la Actividad: Una vez que las existencias en bodega según los reportes de bodega han sido cuadradas con los pedidos, se envía al operador de distribución para que las facturas sean impresas.

La persona que está autorizada para hacer la facturación es el operador (Flavio Gallardo).

Del sistema SUMMIT se envía a imprimir las facturas, el sistema no permite efectuar una factura sin que exista el pedido. Este proceso de impresión de facturas se lo realiza de forma masiva.

El sistema genera automáticamente las facturas, sin la necesidad de digitar información adicional a la ya registrada en los pedidos, de esta manera se garantiza la información no sea susceptible a modificación

Automáticamente se genera:

Facturación:

Generación de fecha de entrega

Número único legal de factura e interno del sistema

Cálculos de totales de facturas

Asignaciones descuentos en caso de que aplique para la fecha de facturación

Control: Ninguno

Factor de riesgo operativo: Tecnología de la Información

Riesgo: Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información

Explicación: La actividad registra un nivel de impacto alto ya que de presentarse una falla en el proceso de facturación por una falla tecnológica de información que evite que se retrasen los procesos de facturación lo que representaría una interrupción en las ventas que fluctuaría a más del 10%, sin embargo la probabilidad es baja ya que el evento de riesgo no ha ocurrido en los últimos diez años y adicionalmente la empresa cuenta con un nivel de gestión adecuada en base a las diferentes normativas implementadas por la organización.

3.3.1.2 Actividad V26

Proceso: Actividades de control sobre facturación

Procedimiento: Verificación de pedidos

Actividad: Una vez que se receptan los pedidos, la persona encargada de la facturación deberá correr un proceso en la Intranet en administración de sistemas - Pedidos, Donde se genera la información cargada por la Web.

La información que es cargada en el sistema SUMMIT (es alimentada corriendo el proceso de pagos identificados donde se carga al SUMMIT los pagos realizados por las consultoras en los Bancos afiliados a la compañía)

Control: Ninguno

Factor de riesgo operativo: Tecnología de la Información

Riesgo: Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información

Explicación: La actividad registra un nivel de impacto alto ya que de presentarse una falla en el cruce de los pedidos con los pagos registrados por una falla tecnológica de información que evite e realicen cruces entre los pagos realizados y los pedidos registrados que fluctuaría a más del 10%, sin embargo la probabilidad es baja ya que el evento de riesgo no ha ocurrido en los últimos diez años y adicionalmente la empresa cuenta con un nivel de gestión adecuada en base a las diferentes normativas implementadas por la organización.

3.3.1.3 Actividad V58

Proceso: Mantenimiento sobre datos permanentes

Procedimiento: Verificación de accesos

Actividad: Todos los responsables de ventas de facturación en cada una de las ciudades pueden crear clientes, el sistema cuenta con validaciones de usuario, contraseña y requieren que el menú o submenú según corresponda el

caso sea asignado al usuario, los accesos a las opciones de cupos de crédito son asignadas a los responsables de cartera.

Las opciones del sistema son:

- Menú
 - Mantenimientos
 - Mantenimientos de consultoras

Control: Ninguno

Factor de riesgo operativo: Procesos

Riesgo: No se cuenta con un procedimiento formal de monitoreo periódico del acceso a los datos para asegurar que este sea acorde a las funciones y responsabilidades de cada usuario.

Explicación: La actividad registra un nivel de impacto medio ya que de darse una falla de ingreso de otro usuario que no esté autorizado en el sistema este no podría afectar el nivel de ventas de no más del 10% de las ventas sin embargo debido a que no se implementado un procedimiento formal que monitoree el acceso en los últimos 5 años si se han identificado personas que han entrado en el sistema, razón por la cual se presenta una probabilidad moderada.

3.3.1.4 Actividad V60

Proceso: Mantenimiento sobre datos permanentes

Procedimiento: Creación de consultoras

Actividad: La base de datos de consultoras es la principal fuente de información que la Organización tiene sobre su fuerza de ventas lo que hace necesario y de suma importancia una creación impecable de consultoras en el sistema, por lo que se sigue el siguiente proceso:

En SUMMIT en la opción "Mantenimiento de consultoras" se verifica como primer paso que el número de cédula que consta en la solicitud de ingreso no esté registrado en el sistema. Al no existir registro se procede a la creación en base al número de Cédula de la nueva consultora y se llena los campos adicionales de:

- * Dirección
- * Barrio
- * Parroquia
- * Cantón
- * Provincia
- * Región
- * Número telefónico
- * Nombres de consultoras.

Al llenar todos los campos requeridos el sistema le da automáticamente un código de 7 dígitos, con el cual puede empezar a realizar pedidos.

"Este procedimiento cubre la recopilación de datos principales para poder brindar el servicio de distribución puerta a puerta".

Control: Manual

Factor de riesgo operativo: Procesos

Riesgo: Desvinculación de personal clave para la Compañía sin contar con un reemplazo inmediato

Explicación: El proceso se ha identificado con impacto alto ya que de realizarse la desvinculación del personal clave significaría una reducción en las ventas de más del 10% así como un costo adicional por capacitación y adaptación de US\$500.000 aproximadamente y mantiene una probabilidad baja debido a que los últimos 10 años no se han presentado este tipo de eventos.

3.3.2 Análisis de la Matriz de Compras

TABLA No. 6
MATRIZ DE RIESGOS DE COMPRAS

		PROCESO DE COMPRAS			
		IMPACTO			
		2 A Bajo	4 B Moderado	6 C Medio	8 D Alto
PROBABILIDAD	8 D Alta				
	6 C Moderada				
	4 B Baja	C2 C4 C18 C27	C3 C8 C16 C26 C28	C1 C5 C6 C7 C9 C10 C11 C12 C13 C14 C15 C17 C19 C20 C21 C22 C23 C24 C25 C30 C31	C29
	2 A Muy Baja				

Elaborado por: Luis Castillo

Las actividades que se encuentra en los cuadrantes rojos son:

3.3.2.1 Actividad C29

Proceso: Mantenimiento de datos permanentes

Procedimiento: Control de datos permanentes

Actividad: Los proveedores locales y corporativos se los crea en Perú.

Se envía un formato en Excel con todos los datos completos y necesarios del proveedor para su respectiva creación e ingreso en el sistema.

Los mantenimientos se realizan en Ecuador, (es local en todos los países) según requerimiento de cada área.

Para evitar duplicación durante el registro de información de entidades, con el número de RUC se verificará la siguiente información en el sistema SAP: razón social y código.

Control: Manual

Factor de riesgo operativo: Evento Externo

Riesgo: Fraude Externo

Explicación: El impacto presentado es alto debido a que de darse un fraude externo el monto podría alcanzar una pérdida monetaria de más del 10% y presenta una probabilidad baja ya que no se ha identificado este tipo de circunstancias los últimos 10 años.

3.3.3 Análisis de la Matriz de Producción

TABLA No. 7
MATRIZ DE RIESGOS DE PRODUCCIÓN

		PROCESO DE PRODUCCIÓN			
		IMPACTO			
PROBABILIDAD		2 A Bajo	4 B Moderado	6 C Medio	8 D Alto
	8 D Alta				
	6 C Moderada				P10
	4 B Baja		P4	P5 P6 P7 P8 P9 P11 P12 P13 P14 P15 P16 P17 P18 P19 P20 P21 P22	P2 P3
	2 A Muy Baja				

Elaborado por: Luis Castillo

Las actividades que se encuentra en los cuadrantes rojos son:

3.3.3.1 Actividad P2 – P3

Proceso: Costos de Producción

Procedimiento: Cálculo de costo estándar

Actividades: Verificar la información de datos para el cálculo del costo. Todos los ítems matriculados en el sistema, deberá contener la información mínima necesaria, esto es: código, descripción, unidad de medida de almacenamiento, indicador de calidad, vida útil, tipo o naturaleza, si son adquiridos (tipo de inventario: 3 o 4) deberán contener proveedor, precio de compra para los locales, para los importados partida arancelaria, factor de importación y valor del flete; para los fabricados (tipo de inventario: 1 o 2) técnica de costeo, la

que requerirá de una estructura, de una ruta y de una cantidad estándar de fabricación (lote).

Para calcular el factor de gastos de internamiento se usará como referencia los costos históricos reales de cada importación, mediante la utilización de los archivos utilizados por el programa LIQUI.

Control: Manual

Factor de riesgo operativo: Personas

Tipo de riesgo: Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio

Explicación: Se presenta un riesgo ya que de haber una falla en los registros del cálculo del costo podría repercutir en un impacto de más del 10% de las ventas ya que podría alterar los precios de cada producto sin embargo no se han presentado este tipo de problemas los últimos 10 años por cuál su probabilidad es baja así como se ha implementado controles manuales para evitar este tipo de inconvenientes.

3.3.3.2 Actividad P10

Proceso: Costos de Producción

Procedimiento: Análisis del costo promedio

Actividad: Verificar la información de ítems importados. Esta actividad se lo realiza, tomando información sobre la liquidación de importaciones del archivo LIQUI, constatando que tanto las cantidades liquidadas y el valor total de la importación, se encuentre reflejada en la transacción RP o PQ que se realizan en los almacenes.

Control: Manual

Factor de riesgo operativo: Evento externo

Tipo de riesgo: Cambios en políticas tributarias

Explicación: Un cambio en las políticas tributarias repercutirían de acuerdo al conocimiento histórico un nivel de costos superiores al 10% evento que se durante los últimos años si se ha presentado como el incremento de aranceles o de impuesto a los consumos especiales.

Ver todas las matrices por cada actividad relevada en **Anexo II**.

3.4 Riesgo Residual

A continuación se muestra un resumen del resultado que se alcanzaría mediante la implementación de planes de contingencia que disminuyan el riesgo inherente alcanzando un riesgo residual tolerable:

TABLA No. 8

MATRIZ DE RIESGO RESIDUAL

		IMPACTO			
		2 A Bajo	4 B Moderado	6 C Medio	8 D Alto
PROBABILIDAD	8 D Alta	P10			
	6 C Moderada			V58	P10
	4 B Baja			V58 V10 V26 P2 P3	V10 V26 V60 C29 P2 P3
	2 A Muy Baja				

Elaborado por: Luis Castillo

En base a lo señalado para los riesgos identificados se define una medida de mitigación que permita trasladar los riesgos identificados de los cuadrante que se encuentra en un impacto alto y una probabilidad baja a un impacto medio y una probabilidad baja; los que tiene un impacto alto y una probabilidad moderada se trasladará a un impacto bajo y los que tengan un impacto medio y probabilidad moderada se trasladará el riesgo a una probabilidad baja.

Riesgo: Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información (V10, V26)

Medida de Mitigación: Contar con un proveedor de internet alternativo para evitar suspensión en el servicio.

Contar con documentos pre impresos o el convenio con una imprenta para de ser el caso que no se pueda realizar la venta con los documentos originados por el sistema se los realice manualmente.

Riesgo: No se cuenta con un procedimiento formal de monitoreo periódico del acceso a los datos para asegurar que este sea acorde a las funciones y responsabilidades de cada usuario. (V58)

Medidas de mitigación: Implementar un procedimiento de revisión de accesos críticos, el cual permita llevar un control adecuado de los perfiles asociados a las cuentas de usuarios de las aplicaciones.

Riesgo: Desvinculación de personal clave para la Compañía sin contar con un reemplazo inmediato. (V60)

Medidas de mitigación: Iniciar inmediatamente un proceso que permita crear sustitutas para los cargos indicados así como un convenio inicial con la Corporación para que cuente con personas afines al cargo para que ayuden a la Compañía en caso de que se diera la salida antes de que el reemplazo este completamente capacitado.

Riesgo: Fraude Externo (C29)

Medidas de mitigación: Evaluar la estructuración de un departamento de auditoría interna e implementar prácticas anti fraude para prevenir, determinar,

evaluar o detectar fraudes, utilizando herramientas que refuercen el ambiente de control de la Compañía.

Riesgo: Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio (P2, P3)

Medidas de mitigación: Realizar un proceso mediante el cual el sistema calcula automáticamente todos los costos del inventario.

Riesgo: Cambios en políticas tributarias (P10)

Medidas de mitigación: Contar con un especialista tributario para mantener un seguimiento de las políticas tributarias y determinar posibles impactos de ser el caso.

Ver todas las matrices por cada actividad relevada y plan de contingencias señalado en **Anexo III**.

CAPITULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.1 Conclusiones

- a) Las influencias macro económicas y políticas intervienen en los resultados de la Compañía en la medida que se relacionan con las políticas de la empresa de acuerdo a lo analizado se puede concluir que el desarrollo de las ventas de la Compañía ha seguido la tendencia observada en los principales indicadores de crecimiento del país.

Así, el crecimiento de las ventas de la Compañía ha seguido la tendencia observada en el crecimiento del PIB. El uso de mano de obra por parte de la Empresa va también en tendencia de los indicadores de empleo y subempleo. Por otro lado, considerando que las ventas se efectúan vía web, el acceso a internet de parte de los usuarios del país, también ha sido un factor que apoya a la estrategia de negocio de la Compañía.

Considerando el modelo de producción de la Compañía, producto de la importación de materia prima, y la producción de bienes de uso nacional, el riesgo que podría afrontar es de tipo de cambio en el caso de un proceso de desdolarización. La balanza comercial negativa de la Compañía representa el 14% de la balanza comercial deficitaria del país. Por esta razón el mecanismo optado por la Compañía es centrarse principalmente en la producción nacional y para las materias primas se tiene una limitación en el nivel de importación y no se ha considerado establecer salvaguardias.

- b) Los principales riesgos fueron identificados y se desarrolló un plan de contingencias que mitiga los mismos. Estos riesgos están relacionados con su nivel de impacto y probabilidad en base a aspectos monetarios para el primero caso y el número de problemas presentados en años anteriores y la falta de controles. Estos riesgos se resumen en interrupción del negocio por fallas tecnológicas, falta de control en los perfiles de usuarios, desvinculación del personal clave, fraude externo, prácticas relacionadas con la producción, productos y el negocio por fallas humanas y por último cambios tributarias; estos riesgos fueron mitigados mediante la implementación de medidas que reduzcan el impacto o disminuyan la probabilidad del evento.
- c) Finalmente después de haber analizado cada uno de los principales procesos de la Compañía podemos concluir que la hipótesis planteada al inicio de esta tesis no se reducirá ni se verá afectada al reducir el impacto de sus principales riesgos evitando pérdidas futuras que afecten los resultados de la organización.
- d) Las acciones tomadas buscan continuar con el proceso de ventas contratando un proveedor alternativo del sistema de internet, implementar un procedimiento de accesos críticos para llevar un control adecuado, contar con un reemplazo para los cargos claves, contar con un departamento de auditoría interna y programas anti fraude para prevenir, determinar, evaluar y detectar fraudes, evitar errores humanos al

implementar un sistema automático de cálculo de los costos estándar y por último contar con un especialista que proporcione un seguimiento a posibles cambios en la normativa tributaria.

4.1.2 Recomendaciones

Contar con un proveedor de internet alternativo para evitar suspensión en el servicio.

Contar con documentos pre impresos o el convenio con una imprenta para de ser el caso que no se pueda realizar la venta con los documentos originados por el sistema se los realice manualmente

El cálculo del costo del inventario es realizado por un funcionario el cuál es susceptible a errores humanos se recomienda realizar un proceso mediante el cual el sistema calcule automáticamente todos los costos del inventario.

Iniciar inmediatamente un proceso que permita crear sustitutas para los cargos indicados así como un convenio inicial con la Corporación para que cuente con personas afines al cargo para que ayuden a la Compañía en caso de que se diera la salida antes de que el reemplazo este completamente capacitado. El costo de incluir una capacitación es a largo plazo por lo que se mantendrá la misma estructura solo que se formará un respaldo para que realice a futuro estas funciones.

Evaluar la estructuración de un departamento de auditoría interna e implementar prácticas anti fraude para prevenir, determinar, evaluar o detectar

fraudes, utilizando herramientas que refuercen el ambiente de control de la Compañía.

Implementar un procedimiento de revisión de accesos críticos, el cual permita llevar un control adecuado de los perfiles asociados a las cuentas de usuarios de las aplicaciones.

Contar con especialista tributario para mantener un seguimiento de las políticas tributarias y determinar posibles impactos de ser el caso.

Ahora existen en el mercado softwares que permiten ir cargando los eventos de riesgo clasificados en función de los distintos factores, así se automatiza la medición de la frecuencia y el área de auditoría que propone crear podría encargarse de este tema.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

1. Basel Committee on Banking Supervision, The new Basel Capital Accord. BIS, January 2001
2. Basel Committee on Banking Supervision, Operational Risk, Consultative document. BIS, January 2001
3. Basel Committee on Banking Supervision, The 2002 Loss Data Collection Exercise for Operational Risk: Summary of the Data Collected. BIS, March 2003
4. Basel Committee on Banking Supervision, Sound Practices for the Management and Supervision of
5. Operational Risk. BIS, February 2003
6. ESPÍÑAN Gaitán, Rodrigo: Control Interno y Fraudes, Análisis de Informe
7. COSO, Bogota, Colombia Marzo 2002.
8. Committee of Sponsoring Organizations of the Theadway Commision, Coso, December 28, 2012
9. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador, Estudio de Acceso a Internet, Diciembre 2011

Internet:

1. www.bce.gob.ec

2. www.inec.gob.ec
3. www.coso.org

ANEXOS

La Compañía

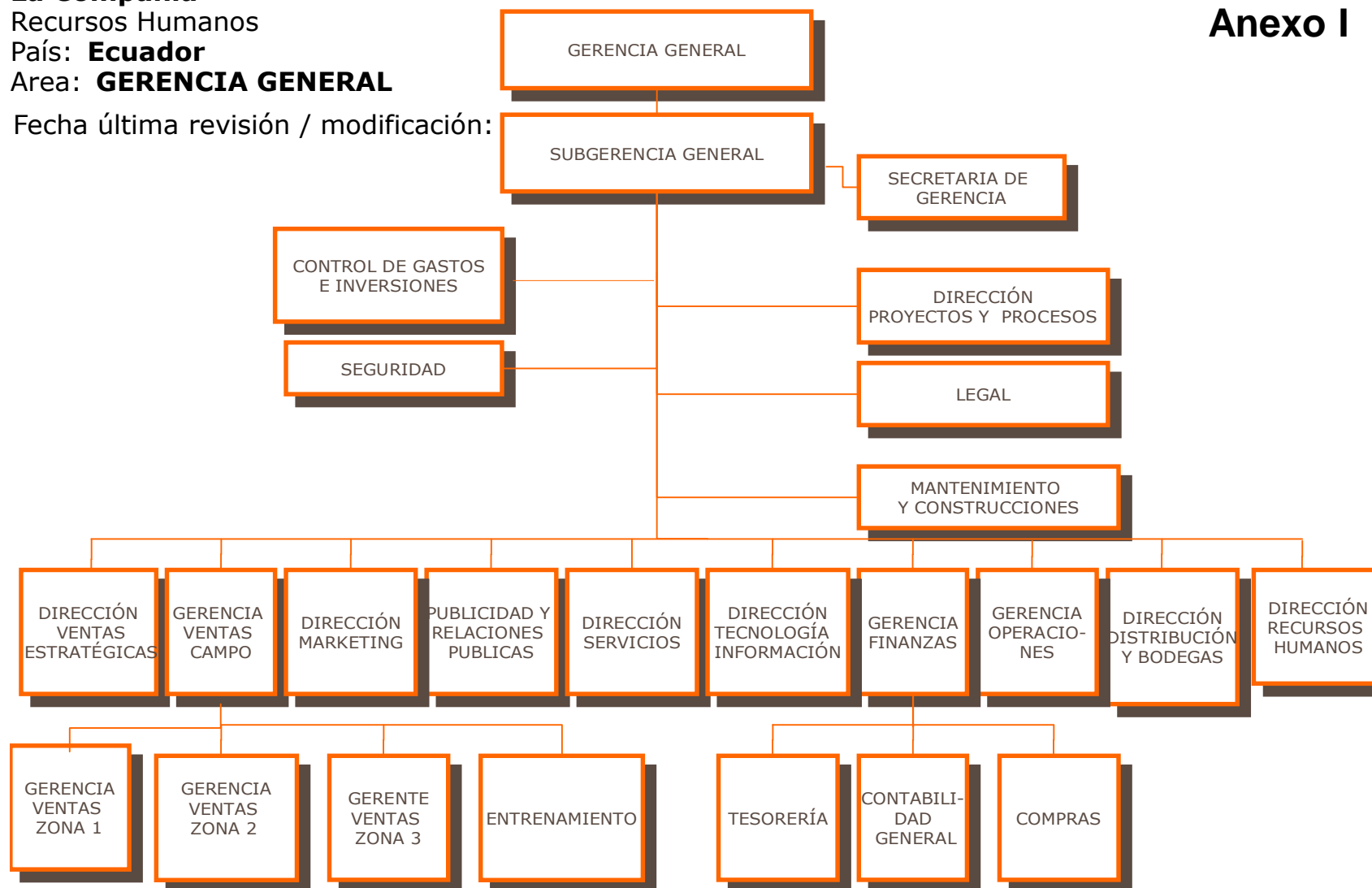
Recursos Humanos

País: **Ecuador**

Area: **GERENCIA GENERAL**

Fecha última revisión / modificación:

Anexo I



Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años 156,708,291.00
D Alto 7,835,414.55 Más del 5%
C Medio 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
B Moderado 1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
V1	Ventas	Procesamiento de Pedidos	Procesamiento de Pedidos	Ingreso de los pedidos	Los pedidos en la Compañía que se puede realizar son de dos tipos: a) Via Pág.. Web b) Pedidos físicos Las consultoras / Directoras realizan los pedidos en un 98% por la página Web, pero hay otras personas que lo tienen que realizar físicamente y es debido a: - Consultoras nuevas - Consultoras / Directoras Inactivas (no han tenido movimiento de pedidos por mas de seis campañas o más de 24 semanas). Cabe resaltar que existen dos tipos de de inactivas: Consultora inactiva dentro de las 6 campañas pero menos de un año: para activar en el sistema debe enviar la solicitud para que se actualice los datos y se le factura los pedidos. Consultora inactiva por mas de 1 año sin pasar pedidos: se inicia de cero y debe a mas de mandar la solicitud de activación cancelar por un nuevo maletín (set de productos para iniciar su carrera en la Compañía), adicional tiene la opción de cambiarse de grupo y empezar su genealogía	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	3,468,400.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V2			Procesamiento de Pedidos físicos	Registro del pedido	El proceso de pedidos físicos en el sistema al seleccionar la opción de órdenes de compra-Maletines se muestran el requisito principal que es el código de la consultora. El pedido es cargado al sistema siempre y cuando tenga pagado el valor total que le costo dicho ingreso. Para esto se corre un proceso que ayuda a obtener los pagos identificados(deposito del valor del maletín). En el caso de que la consultora no haya depositado el sistema no permite procesar el pedido, hasta que se identifique el pago.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,620,990.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V3			Procesamiento de Pedidos Web	Verificación de acceso	La atención por Internet y en Línea son servicios que la compañía brinda a su fuerza de ventas el cuál ha tenido una gran acogida durante estos últimos 3 años. Este servicio entrega información al cliente detallándoles información de índole personal al cliente. También su función es responder a sus inquietudes y quejas generadas por el negocio. Se deberá subir los documentos necesarios a la Web, como son: la circular semanal, circulares especiales, catálogos e información adicional que sirva de guía, dirigidos a la persona a cargo de la cuenta de la Compañía. Para acceder a la Web la consultora y/o directora, deberá ingresar con su usuario y contraseña (mínimo 4 máximo 15 caracteres) que anteriormente le fue proporcionado.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	3,468,400.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V4				Ingreso del pedido	Cuando la consultora presenta una necesidad de adquisición debe ingresar los pedidos en la Pág.. Web de la compañía. Para el caso de las personas naturales existe una restricción en cuanto a la cantidad de pedidos que puede enviar por semana (un solo pedido), lo que no ocurre con los terceros (corporativos) que pueden enviar mas de un pedido dentro de la semana.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	3,468,400.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años
D Alto 7,835,414.55 Más del 5%
C Medio 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
B Moderado 1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
V5			Selección de ítem y cantidad de stock	Ingreso del producto	En la extranet se puede ingresar y cargar los códigos de los productos; es así que al momento de efectuar el pedido, se ingresan cantidades ya sea por cajas o por unidades en el campo indicado para el ítem. No se permite registrar ítems que están anunciados en la página principal de la Web como "Faltante anunciado", esto permite que no se ofrezcan productos que no estén en existencia y se hagan pedidos innecesarios. El sistema controla tanto los "faltantes anunciados" como los "faltantes No Anunciados", el primero es controlado en la Extranet, mientras que el segundo es en el sistema SUMMIT, automáticamente le retira el producto pero con el plus de que el valor de dicho producto queda registrado como valor de precio al público (es el valor que la consultora tiene que sumar como pedido mínimo para ser facturado)	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,620,990.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V6				Ítems en promoción	En cada campaña las consultoras tienen el conocimiento de que la compra de ciertos productos le generan otros gratuitos en promoción. Para que se adicione el ítem adicional deben cumplir los requerimientos establecidos en la revista caso contrario el sistema no reconocerá los parámetros y no adicionará un producto como regalo o promoción. El la extranet se puede observar que al cumplir las condiciones genera un mensaje con el producto que se incrementa en su pedido sin generar valor adicional a la orden de compra.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	2,456,160.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V7			Cálculo de montos de pedido	Calculo	Con los datos seleccionados por la consultora y 7 o directora de ítem y cantidad, de forma automática se presentan los montos totales del pedido en base a los precios, impuestos y descuentos parametrizados con cada uno de los productos a solicitar. Si la totalidad del pedido no supera la cantidad mínima a facturar \$89.99 el sistema no le permite enviar y concluir el pedido.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,620,990.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V8		Distribución y entrega	Registro de pedidos		Cuando la consultora presenta una necesidad de adquisición debe ingresar los pedidos en la Pág.. Web de la compañía. Con los datos seleccionados por la consultora y / o directora de ítem y cantidad, de forma automática se presentan los montos totales del pedido en base a los precios, impuestos y descuentos parametrizados con cada uno de los productos a solicitar.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,620,990.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V9			Validación de pedidos vs inventario disponible en bodega		Se valida que el producto esté disponible para su despacho comparándolo con lo que se tiene en la bodega (reporte que envía logística al operador de distribución) y se confirman los pedidos que serán descargados del almacén (bodega donde llegan los productos tantos terminados de la planta de calderón como de los importados de los diferentes países) para las entregas del siguiente día. La importaciones de los productos serán recibidas por el auxiliar con los siguientes documentos factura y guía de remisión. Se deberá verificar los artículos recibidos de almacenes en sus cantidades constatándolas según la orden de compra y la factura del proveedor el cual registrará su firma de aceptación del ítem requerido. La elaboración del "formulario de movimiento de inventarios" deberá ser realizada en forma inmediata a la recepción de mercadería en la que estará incluido el correspondiente precio y cantidad a recibir y estará bajo la tutela del auxiliar de despacho	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	4,782,947.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años 156,708,291.00
D Alto 7,835,414.55 Más del 5%
C Medio 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
B Moderado 1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente	
V10			Impresión de la factura		<p>Una vez que las existencias en bodega según los reportes de bodega han sido cuadradas con los pedidos, se envía al operador de distribución para que las facturas sean impresas.</p> <p>La persona que está autorizada para hacer la facturación es el operador (Flavio Gallardo).</p> <p>Del sistema SUMMIT se envía a imprimir las facturas, el sistema no permite efectuar una factura sin que exista el pedido. Este proceso de impresión de facturas se lo realiza de forma masiva.</p> <p>El sistema genera automáticamente las facturas, sin la necesidad de digitar información adicional a la ya registrada en los pedidos, de esta manera se garantiza la información no sea susceptible a modificación</p> <p>Automáticamente se genera:</p> <p>Facturación: Generación de fecha de entrega Número único legal de factura e interno del sistema Cálculos de totales de facturas Asignaciones descuentos en caso de que aplique para la fecha de facturación</p>	Ninguno	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	8,089,390.00	D Alto	8	2	B Baja	4				X	6
V11				Verificación de Acceso Usuario	Para acceder al sistema SUMMIT - Facturación, el digitador o responsable deberá ingresar con su usuario y contraseña (mínimo 4 máximo 15 caracteres)	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,620,990.00	B Moderado	4	1	B Baja	4		X		4	
V12				Control de factura	<p>El número correlativo pre impreso en las facturas deberá corresponder al número secuencial dado en el Sistema SUMMIT V. Caso contrario, estas facturas deberán anularse de dos formas. En caso de que el error en la numeración del Sistema fuese menor al número pre impreso en la factura, el supervisor de turno deberá comunicarse al operador de turno para ajustar la numeración; y, si el error en la numeración del Sistema fuese mayor, el supervisor de turno deberá realizar el ajuste necesario en la numeración de las nuevas facturas reimprimadas.</p> <p>Todas las facturas tienen un código de barras en la parte inferior central que deberá ser leído por un lector óptico para verificar el proceso de impresión (control 1)- El sistema controlará que la información de un mismo pedido no sea procesado mas de una vez y asegurará la información base para realizar la carga hacia el SCMI de las palm's.</p> <p>Una copia de cada factura será guardada hasta finalizar la facturación, luego de lo cual se procederá a su posterior envío a contraloría.</p> <p>Las facturas impresas se clasificarán de acuerdo a la zona y código de repartidor que le corresponda para su posterior despacho según el cronograma de distribución existente. A la fecha de elaboración de este procedimiento, el cronograma de distribución corresponde al siguiente orden: Provincia de Manabí; Provincia del Oro; Provincia de Loja; Región Oriental; Provincias de Azuay y Cañar; Cantón Santo Domingo; Provincia de Esmeraldas; Ciudad de Guayaquil; Provincia del Guayas; Provincia de Los Ríos; Provincia del Tungurahua; Provincia de Bolívar; Provincia del Chimborazo; Provincia de Imbabura; Provincia de Pichincha; Rezagados.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	4,782,947.00	C Medio	6	1	B Baja	4			X		5
V13			Definición de pedidos - Acceso sistema Bmobile (PDA)		Los pedidos son ingresados en el sistema Bmobile. Los accesos se dan por medio del registro de un nombre de usuario y una contraseña. Si estos datos son ingresados incorrectamente se muestra en pantalla un mensaje de error y no se permite el acceso.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,620,990.00	B Moderado	4	1	B Baja	4		X		4	

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años
D Alto 156,708,291.00 Más del 5%
C Medio 7,835,414.55 Del 3% al 4.99%
B Moderado 4,701,248.73 Del 1% al 2.99%
1,567,082.91

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
V14			Almacenamiento del pedido		Se aceptará el inventario recibido en recepción (almacén temporal mientras se distribuye y alimenta a la U) verificando las cantidades recibidas del almacén, producto terminado y aseguramiento de calidad confirmando lo descrito en FMI para luego proceder a la firma del documento. Los ítems recibidos se almacenarán respetando las localizaciones destinadas según se estableció durante el mantenimiento de la U	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	4,782,947.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V15			Despacho del pedido		Con las facturas impresas son entregadas al área de picking donde cada uno de los operarios coge una factura y la ingresa en PDA para que se cargue el pedido y proceda al despacho, cada ítem es capturado en pantalla y en caso de no ser la cantidad "emite un sonido y mensaje de error" de esta forma no pueden equivocarse en cantidad ni en ítem por pedido.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,620,990.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V16				Indicadores de Desempeños	La medición de la productividad constituye una herramienta básica en beneficio del servicio dado a la fuerza de ventas en vista de que la disminución de los ratios de operación de entrega de pedidos, aportan con la meta de 48 horas desde que se recibe el pedido en las oficinas de digitación. Se realizará un análisis de desempeño de cada uno de las personas que conforman el proceso de sacado, analizando la siguiente información: total de unidades despachados por unidad de tiempo (hora). Al momento de elaboración de este procedimiento el estándar normal de sacado es de 750 unidades/hora, los mismos que servirán para la bonificación trimestral correspondiente. Los indicadores deberán ser publicados semanalmente, mensualmente y trimestralmente en la cartelera de despacho.	Manual	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	4,782,947.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V17				Control de pesado y embalado de producto	Cada uno de los sacadores deberán: Tomar una factura; Realizar la lectura del código de barras –mediante su palm carga la información, Ubicar el pedido en las mesas de control de peso. El Encargado de la balanza deberá: Realizar el control de peso del pedido (la diferencia de peso dado en el computador obligará a una revisión mediante un escaneo óptico y con una balanza de comprobación se verificará estándares de pesos por cambio de presentación o de lote, para actualizar en el sistema SUMMIT V); El Encargado del sellado del pedido deberá: Realizar el sellado del pedido mediante cinta de embalaje; El embalador deberá: Colocar la cinta de plástica final y el sello de garantía. y Ubicar el pedido embalado en la banda transportadora para el paso al patio de distribución.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	4,782,947.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años 156,708,291.00
D Alto 7,835,414.55 Más del 5%
C Medio 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
B Moderado 1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
V18			Carga de productos por ruta		<p>La distribución de pedidos es uno de los principales servicios brindados por la Compañía Ecuador S.A. a la fuerza de ventas con la entrega personalizada de productos. La entrega personalizada es realizada por un grupo de repartidores contratados por la compañía que se encargan de la entrega personalizada de productos a nivel nacional, sin embargo existen lugares de baja productividad para los cuales la compañía se vale del servicio de transporte público para lograr dicha entrega.</p> <p>Las facturas que se despacharán en cada semana, se ordenarán de acuerdo al cronograma de zonas de despacho. Cada zona de despacho podrá contener a dos o más repartidores, que deberán cumplir con el cronograma de despacho establecido. Los pedidos que salgan del proceso de despacho serán ubicados en el patio de distribución según el código de repartidor o transportista, y zona de reparto, en orden secuencial. A la fecha de elaboración de este procedimiento, el cronograma de despacho corresponde al siguiente orden: Provincia de Manabí; Provincia del Oro; Provincia de Loja; Provincias de Azuay y Cañar; Cantón Santo Domingo; Provincia de Esmeraldas; Ciudad de Guayaquil; Provincia del Guayas; Provincia del Tungurahua; Provincia del Chimborazo; Provincia de Imbabura; Provincia de Pichincha.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	4,782,947.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V19				Control de pedidos despachados	Cada auxiliar de distribución deberá confirmar mediante su Palm que el total de pedidos despachados en el Sistema SUMMIT V, corresponda al total de pedidos zonificados (entendiéndose como zonificados los pedidos que estarán listos para ser entregados a repartidores).	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	4,782,947.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V20				Control de pedidos (Seguro)	<p>Las palm's controlarán que el monto dado por el número de pedidos no exceda el valor permitido por el seguro por cada repartidor y por cada transportista. Monto por repartidor: USD 30.000; y, monto por transportista: USD 100.000.</p> <p>Se ha diseñado un sistema de cadena de llamadas que consiste comunicar al repartidor cabeza de zona de la salida de pedidos para que éste a su vez, comunique en cadena a un segundo repartidor de la zona y así sucesivamente hasta que al final el último repartidor se reporte a distribución para cerrar el ciclo. Este ciclo durará 15 minutos; caso contrario, el auxiliar de turno deberá contactarse con el último de la cadena para anunciarles la entrega de pedidos</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	4,782,947.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V21			Impresión de guía de remisión		<p>Cuando se han hecho las solicitudes de carga (las proporciona el departamento de distribución) se imprimen las rutas y se las clasifican. Se distribuyen los documentos para cada camión según sea su capacidad. Se distribuyen las solicitudes de carga a los armadores para que preparen los palets. Se embala la mercadería y se lleva a los camiones. Cargado el camión se proceden a entregar las guías de remisión con la carga que lleva cada vehículo. Estas impresiones se imprimen de forma masiva junto a las facturas que lleva cada ruta. Las guías de remisión son firmadas tanto por el despachador y el chofer del camión. A su retomo se verifica el ingreso del camión y la cantidad de producto con la que regreso.</p> <p>Lo que no se vendió se ingresa el personal de bodega lo ingresa al sistema y después se hace la liquidación de lo cobrado en la venta del día.</p> <p>En la guía de remisión se detallan los egresos y los retornos que realiza cada camión diariamente. En esta se detalla el producto, cantidad, responsable, fecha de emisión.</p> <p>Sin las firmas de autorización en la guía de remisión el camión no puede salir de la empresa.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	4,782,947.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años
D Alto 156,708,291.00
C Medio 7,835,414.55 Más del 5%
B Moderado 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
V22			Repartición de pedidos		<p>Cada camión lleva la carga de varios pedidos que corresponden a una sola ruta. Dos camiones no pueden hacer una misma ruta.</p> <p>El repartidor al finalizar su distribución de pedidos deberá constatar las entregas mediante los siguientes documentos: Formulario de Reporte de Pedidos Entregados y comprobantes de facturas ("sticker"). En caso de pérdida del "sticker", el repartidor deberá llenar un formulario similar a dicho comprobante donde se responsabilizará por cualquier reclamo realizado por la consultora.</p> <p>El número de comprobantes de facturas serán comparados con el memo del repartidor que consta en los archivos de distribución. El formulario de reporte de pedidos entregados deberá contener la siguiente información: Código de repartidor, número de guía de remisión, cantidad entregada de pedidos a consultora y directoras, tiempos de entrega y observaciones.</p> <p>Se registrará en el Sistema Comercial la siguiente información: Código de la consultora y persona que recibió el pedido. Se registrará en la base de datos de tiempos de entrega, la siguiente información: Hora de entrega de los pedidos del repartidor, salida de la planta; la hora de inicio de entrega del primer pedido hasta la finalización del último pedido entregado.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	4,782,947.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V23		Actividades de control sobre facturación			<p>Se receptorán pedidos sólo con sobres sellados. Caso contrario, se registrará un mensaje de sobre recibido sin sellar en el informe semanal de pedidos enviados por la directora o consultora.</p> <p>El proceso de pedidos físicos en el sistema al seleccionar la opción de órdenes de compra-Maletines se muestran el requisito principal que es el código de la consultora.</p> <p>El pedido es cargado al sistema siempre y cuando tenga pagado el valor total que le costo dicho ingreso. Para esto se corre un proceso que ayuda a obtener los pagos identificados(deposito del valor del maletín).</p> <p>En el caso de que la consultora no haya depositado el sistema no permite procesar el pedido, hasta que se identifique el pago.</p> <p>Dichos pagos identificados funcionan con la base de los Bancos: Produbanco Guayaquil Pacífico</p> <p>En las noches al correr el proceso de pagos identificados se carga al SUMMIT los pagos realizados por las consultoras y a su vez alimenta y da crédito según el código (de consultora) en el sistema y le permita continuar con el proceso de pedido y finalizar con la facturación.</p>	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,620,990.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V24		Facturación de Pedidos por la Pág. Web		Recepción de pedidos	<p>Se receptorán pedidos en los siguientes horarios:</p> <p>(i) Martes: Machala, 14h00; Manta: 14h00; Loja, 22h00; y, Santo Domingo, 24h00.</p> <p>(ii) Miércoles: Cuenca, 11h00; Quevedo, 12h00; Babahoyo, 14h00; Milagro, 14h00; Provincias de la Sierra, 14h00; Provincia del Guayas, 14h00; y, Guayaquil, 19h00.</p> <p>(iii) Jueves: Quito, 19h00</p>	Manual	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años
D Alto 156,708,291.00
C Medio 7,835,414.55 Más del 5%
B Moderado 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente														
V25			Administración de pedidos	Verificación de Acceso	Para acceder a la Extranet - Administración del sistema, el digitador o responsable deberá ingresar con su usuario y contraseña (mínimo 4 máximo 15 caracteres)	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,620,990.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X			4														
V26				Verificación de Pedidos	Una vez que se reciben los pedidos, la persona encargada de la facturación deberá correr un proceso en la Intranet en administración de sistemas - Pedidos, Donde se genera la información cargada por: La Web y, La información que es cargada en el sistema SUMMIT(se alimentada corriendo el proceso de pagos identificados donde se carga al SUMMIT los pagos realizados por las consultoras en los bancos afiliados a la compañía)	Ninguno	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	8,089,390.00	D Alto	8	2	B Baja	4		X		6														
V27			Cobranza	Pagos en Efectivo	Con toda la información de los pedidos que han sido bajados por medio de la intranet, se procede a alimentar la base de datos del sistema SUMMIT. Después que han sido confirmadas las existencias en inventario frente a las ingresadas en cada uno de los pedidos el sistema controla el cupo disponible de crédito del cliente en caso de que se prevea un pago a crédito, para evitar generar deudas incobrables y problemas en la cartera de los clientes.	Manual	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,782,947.00	C Medio	6	2	B Baja	4		X		5														
V28				Pagos a Crédito	En los casos que no se paguen en efectivo en el sistema aparecerá sin crédito para lo cual las consultoras deberán haber enviado el cheque y/o pagaré postfechado (para obtener un crédito de hasta 21 días) que será ingresado en SUMMIT y en el lapso de 20 minutos aproximadamente el sistema actualiza y le da crédito para que se pueda facturar el pedido realizado por internet. Las consultoras/directoras están segmentadas según los tipos de créditos en sus factura con días y montos que van desde y hasta: <table border="1"><thead><tr><th>Detalle</th><th>Montos Cheque</th></tr></thead><tbody><tr><td>Crédito inicial</td><td>220.00</td></tr><tr><td>Confianza</td><td>500.00</td></tr><tr><td>CCC</td><td>500.00</td></tr><tr><td>Rubi</td><td>800.00</td></tr><tr><td>Esmeralda</td><td>1,000.00</td></tr><tr><td>Diamante</td><td>13,000.00</td></tr></tbody></table> Cada consultora/directora mantiene una configuración en el sistema en el que está registrado tanto el tiempo, plazo y monto.	Detalle	Montos Cheque	Crédito inicial	220.00	Confianza	500.00	CCC	500.00	Rubi	800.00	Esmeralda	1,000.00	Diamante	13,000.00	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	1,600,000.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X			4
Detalle	Montos Cheque																															
Crédito inicial	220.00																															
Confianza	500.00																															
CCC	500.00																															
Rubi	800.00																															
Esmeralda	1,000.00																															
Diamante	13,000.00																															
V29			Selección de ítem y cantidad de stock		Con la sincronización efectuada entre la Pág.. Web. y el SUMMIT, se cargan los códigos de los productos; que fueron ingresados al momento de efectuar el pedido (se ingresan cantidades en unidades en el campo indicado para el ítem). No existen límites de productos que puede comprar un cliente, si el pago es en efectivo. Si la venta es a crédito el límite lo determina el monto de crédito que está especificado en el sistema.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,782,947.00	B Moderado	4	2	B Baja	4	X			4														
V30			Facturación PREVENTA- Cálculo de montos de factura		Las consultoras/directoras están segmentadas según los tipos de créditos. Cuando el pedido registrado para el cliente excede su límite de crédito, el sistema muestra en pantalla el mensaje: "Cupo no Disponible". Con esto el sistema no permite terminar el proceso de facturación por falta de fondos. Los cupos de crédito para las directoras lo da el sistema por la transaccionalidad de cada una de las consultoras, Esta evaluación lo hace por cada campaña.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	1,600,000.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X			4														

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años
D Alto 156,708,291.00
C Medio 7,835,414.55 Más del 5%
B Moderado 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
V31			Facturación PREVENTA- Fecha de factura y número de Factura		El sistema SUMIT internamente asigna a cada documento su número de factura y con la respectiva fecha. También genera para cada pedido su rutero. La numeración no puede ser cambiada manualmente, ya que esta esta predefinida dentro del sistema que genera la numeración de forma automática para que sea impresa en cada factura.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,620,990.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V32		Cobranzas	Verificación de cheques enviados a Planta		En los casos que no se paguen en efectivo en el sistema aparecerá sin crédito para lo cual las consultoras deberán haber enviado el cheque y/o pagará postechado (para obtener un crédito de hasta 21 días) que será ingresado en SUMMIT y en el lapso de 20 minutos aproximadamente el sistema actualiza y le da crédito para que se pueda facturar el pedido realizado por internet. Una vez ingresado los cheques en el sistema en "Mantenimiento Consultoras" se genera un detalle en Excel de cada uno de ellos donde consta el tipo de banco, número de cheque, número de cuenta y valor que, después de ser conciliados son enviados a la planta (Calderón)	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	1,600,000.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V33			Control de reporte de cobranzas		Se bajará el archivo de cobranzas para iniciar la clasificación de cheques todos los días martes. Las excepciones obedecerán a cambios de fechas de facturación y serán debidamente coordinadas por todas las áreas de la compañía	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	1,600,000.00	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
V34				Acceso al sistema de la maquina clasificadora	Para acceder al sistema de maquina clasificadora, el digitador o responsable deberá ingresar con su usuario y contraseña (mínimo 4 máximo 15 caracteres)	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	4,782,947.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V35				Cuadre de cheques para deposito	Mediante el reporte de corte de facturación se verificará el monto de los documentos de cobro concuerden con la información registrada en el sistema. En caso de que existir diferencias, se solicitará la anulación de la orden de compra al responsable de la facturación encargado. Este archivo es cargado al sistema de la "maquina clasificadora" donde automáticamente se clasifican los cheques por tipo de crédito siendo: Diamante, esmeralda, rubí, CCC, inicial.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,620,990.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V36				Endosamiento de cheques de provincias	Una vez clasificado los cheques por tipo de crédito se procederá a endosar los cheques con el respectivo sello con la información de las cuentas receptoras de la compañía y serán realizados exclusivamente en las oficinas de Quito y Guayaquil por el personal de crédito y cobranzas. Una clasificación previa de cheques será realizada por código de banco antes de proceder al endoso correspondiente. Los cheques serán endosados a la cuenta corriente del Produbanco #10050023430, la primera y tercera semana en el los meses que tienen cuatro semanas, y la primera, cuarta y quinta semana en los meses de cinco semana. Y serán endosados a la cuenta corriente del Citibank # 79336017, la segunda y última semana de cada mes. Sólo para los cheques que corresponden a los bancos: Comercial de Manabí, BNF y Banco de Loja, serán endosados a la cuenta corriente del Banco del Pacífico #349944-8; y, depositados los días jueves de acuerdo al crédito que mantiene Se verificaron la existencia de los cheque endosados de la semana 48 que están clasificado por Banco y por pedidos facturados Los cheques endosados y agrupados por banco	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años 156,708,291.00
D Alto 7,835,414.55 Más del 5%
C Medio 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
B Moderado 1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
V37				Conciliación de cheques	Luego de haber endosado los cheques de la facturación se procederá a verificar los valores totales de reporte de cheques clasificados por tipo de crédito con los valores totales de todos los reportes de cobranza por tipo de crédito Se cruzará la información del reporte de cobranza semanal con el archivo de cheques de la semana correspondiente, verificando que el monto de los valores de cheques para realizar los correctivos en el sistema o en archivo de cheques.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V38			Elaboración de Papeletas de deposito		Se procederá a elaborar las papeletas de depósito de los valores de crédito en las cuentas corrientes 1100504322, 79336017 del Produbanco y Citibank respectivamente. Por cada tipo de crédito se elaborarán, al menos, tres boletas de depósitos. De tal forma que la sumatoria del las boletas corresponda a los valores dados en el reporte de cobranza semanal.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V39			Verificación de Valores en Caja fuerte		Los cheques debidamente clasificados y endosados deberán ser guardados en una caja de seguridad respetando la fecha del depósito. La combinación de la clave únicamente lo maneja Franklin Zurita (planta) y Mónica Novoa (NNUU). En su ausencia nadie puede realizar la apertura.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V40			Deposito en Bancos		Con la papeleta de depósito verificada y registrada por el banco se procederá a ingresar en el archivo depo &&&.xls la siguiente información: Fecha de depósito; monto de la boleta; tipo de crédito; y, número de la boleta de depósito. Donde 2012 es el año en curso. Se realizarán los depósitos de la siguiente manera: semana 1 y 3 en el Citibank y semana 2 y 4 en el Produbanco adjuntando la copia del reporte de cheques clasificados por tipo de crédito enviado al banco El depósito será realizado los días viernes, respetando los días de crédito que a la consultora se le otorga; se realizarán excepciones por siniestros u otros percances que retrasen el servicio de entrega de pedidos. El crédito inicial se depositará a los 7 días; créditos CCC, diamante, esmeralda, rubí, a los 14 días de haber sido facturados. Las boletas de depósito se adjuntarán al reporte de cobranza semanal para enviarlos a tesorería para la respectiva cancelación de la cuenta por cobrar	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años
D Alto 156,708,291.00
C Medio 7,835,414.55 Más del 5%
B Moderado 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
V41			Cheques protestados		<p>El crédito que otorga la Compañía a su fuerza de ventas le permite diferir el pago de sus obligaciones a cierto período de tiempo; una vez cumplido este lapso, la Compañía determina que personas no cumplen con esta cancelación. Un cheque es una herramienta de trabajo para una consultora al momento de efectuar la actividad de compra; un documento de respaldo que permite a la Compañía: Acreditar los valores en sus cuentas; o, gestionar la recuperación de la cartera en mora de manera inmediata recurriendo a acciones judiciales o al registro en centrales de riesgo de la deuda y deudor moroso en caso de ser necesario.</p> <p>Los dos primeros días hábiles de la semana (Todos los martes) se retirarán las notas de débito y los cheques devueltos por los bancos con el mensajero de la compañía y hasta tipo 10:00 am se procederá al ingreso al sistema de cada uno de los protestos con su respectiva justificación.</p> <p>Al recibir la documentación bancaria se verificará que la cantidad de cheques entregados corresponda a los detallados en cada nota de débito de los bancos.</p> <p>Se procederá a separar los cheques de su nota de débito y clasificarlos según los siguientes motivos de devolución: Insuficiencia de fondos; firma inconforme; orden de no pago; cheque sin firma; cuenta cerrada; falta de fecha; falta de endoso; mal girado; y, cheque enmendado.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V42			Ingreso al sistema		<p>Una vez clasificados se procederá a ingresar en el sistema SUMMIT V, la siguiente información: cuenta corriente, número de cheque y el indicador de protesto. Para lo cual deberá bloquear los pagos identificados de las consultoras que lo realizaron al conocer que su cheque estaba protesto. Ver pantalla del proceso</p> <p>Pa el ingreso el sistema solicita el número de nota de débito, en el caso de que se ingrese como duplicado el sistema no permite continuar mientras no se corrija el error.</p> <p>Además solicita de forma mandataria que se ingrese el motivo por el cual se protesto dicho cheque, el sistema ya tiene parametrizado con F5 las opciones de las cuales debe elegir la mas cercana a la realidad.</p> <p>El sistema permite el ingreso de un solo numero de nota de débito pero varios cheques, no se ingresa una nota junto con su respectivo cheque.</p>	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,620,990.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V43				Reporte de cheques protestos	<p>Luego del registro de los cheques protestados, se procederá a imprimir el reporte obligaciones por deudas para la verificación de montos.</p> <p>Posterior a la comprobación del registro de los cheques protestados se procederá a clasificarlos por código de banco y este reporte será entregado contraloría con las correspondientes notas de débito adjuntas</p> <p>*Antes se la generación de los reportes se debe tomar en cuenta de los pagos identificados que se realizaron antes del bloqueo para el ingreso de los protestos, para eso se realiza el proceso manual de pago de la deuda en el sistema, de esta manera ya no constara dentro de los reportes generados para ser enviados a recuperación de cartera de crédito. Ver proceso en revisión de evidencia.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V44				Envío de cheques a Planta para gestión de cobro	<p>Una vez clasificados por código de Banco(nuevamente se utiliza la maquina clasificadora) estos serán archivados en el Departamento de Crédito y Cobranzas (planta calderón) para facilitar en los posterior la devolución cuando sean cancelados.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años
D Alto 156,708,291.00
C Medio 7,835,414.55 Más del 5%
B Moderado 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo inherente										
V45			Otorgamiento de crédito con Pagares		<p>Durante el proceso de generación de pedidos otra forma de crédito que otorga la Compañía a su fuerza de ventas y que le permite diferir el pago de sus obligaciones a cierto período de tiempo son lo pagarés, que aunque no alcanzan los cupos máximos que da el crédito por cheque se puede acceder a los siguientes montos:</p> <table><tr><th>Detalle</th><th>Montos Pagare</th></tr><tr><td>Pagare de 1er. Nivel</td><td>160.00</td></tr><tr><td>Pagare de 2do. Nivel</td><td>190.00</td></tr><tr><td>Pagare de 3er. Nivel</td><td>220.00</td></tr><tr><td>Pagare de 4to. Nivel</td><td>260.00</td></tr></table> <p>Lo que hay que tomar en cuenta es que el crédito va pedido tras pedido, el sistema esta parametrizado para que el monto que le sobre de su cupo no le permita acceder en el siguiente pedido sino hasta cancelar el primero y su cupo se le restablezca nuevamente y así puede continuar facturando.</p>	Detalle	Montos Pagare	Pagare de 1er. Nivel	160.00	Pagare de 2do. Nivel	190.00	Pagare de 3er. Nivel	220.00	Pagare de 4to. Nivel	260.00	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	1,600,000.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X			4
Detalle	Montos Pagare																											
Pagare de 1er. Nivel	160.00																											
Pagare de 2do. Nivel	190.00																											
Pagare de 3er. Nivel	220.00																											
Pagare de 4to. Nivel	260.00																											
V46				Ingreso al sistema	<p>En la opción "ingreso de solicitudes de crédito" se realiza la digitación de todos los campos mandatorios que solicita el sistema para la creación de un crédito con pagare y posteriormente se dará la respuesta en máximo 24 horas.</p> <p>El sistema una ves ingresado al sistema la solicitud le ata al código de la consultora, en el caso de ingresar una nueva solicitud saldrá un mensaje que no permitirá un nuevo ingreso.</p>	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	1,600,000.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X		4											
V47				Verificación en buro de Crédito	<p>La compañía tiene acceso al BURO mediante un usuario y contraseña de ejecutivos del área de cartera de crédito, que son quienes ingresan un archivo con numero de cedula, código de directora y nombre para que sean calificadas y determine si es sujeto de crédito o no.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X		5											
V48				Verificación de Call Center	<p>El área de Call Center en la encargada de verificar el siguiente proceso para la otorgación del crédito por pagaré, en sus horarios normales (9:00 - 21H00) realizan de tres a cuatro llamadas por asesor durante un día para la corroboración de los datos que se ingreso la consultora en la solicitud física con un archivo que se envía del departamento de cobranzas.</p> <p>De no coincidir los datos o no no poder comunicarse con la asesora en departamento enviara un documento donde se especificara el motivo por el cual fue rechazado o a su ves la leyenda "aprobado"</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X		5											

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años 156,708,291.00
D Alto 7,835,414.55 Más del 5%
C Medio 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
B Moderado 1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
V49			Cobranza - Reportes - Antigüedad de cartera		<p>De forma diaria se procede a validar la cartera que mantiene la empresa, para esto se hace al análisis de Indicadores de cartera por zonas.</p> <p>Con este reporte se arma un listado de antigüedad de cartera además de un indicador de límites de crédito para que verifiquen y procedan con la cobranza de la cartera de las rutas correspondientes.</p> <p>El proceso se efectúa mediante el análisis que hace el especialista de cartera este análisis se lo realiza diariamente el cual tiene en el detalle el nombre del cliente, el tipo de documento, si el crédito es corriente o esta vencido y el total general. También se muestra el porcentaje que representa la cartera vencida para la toma de decisiones.</p> <p>Se genera un reporte en Excel el cual detalla el ingreso por recaudación de cartera y a continuación se detalla en el informe diario de cartera el total en efectivo que se a recaudado (este informe se lo hace por zonas).</p> <p>Este reporte es impreso y enviado al Jefe de Cartera (Juan Carlos Cevallos) para su interpretación y detectar alertas en caso que haya cartera no cobrada o en mora.</p> <p>Hasta que el cliente no pague, se pone una restricción en el sistema y así de forma automática en la WEB no permite hacer ingresos de pedidos hasta que se cobren los valores adeudados.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V50				Cobranza preventiva	<p>Cuando se genera el cheque protesto o no pago del pagaré la consultora tiene desde el martes de se origino el protesto hasta el lunes de la siguiente semana donde se bloquean los pagos identificados para depositar en los bancos afiliados (pagos identificados) y saldar la deuda sin mora ni sanciones. Caso contrario al exceder este plazo la asesora ya es sancionada con la suspensión de cuatro pedidos y con el interés por mora del 0.90% anual</p>	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	1,600,000.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
V51				Procesos internos	<p>En caso de que haya indicadores deficientes en cuando al pago por parte de la consultora, se empieza a dar seguimiento y a entregarles notificaciones de que no han cumplido con los pagos.</p> <p>Adicional se contacta a la directora del grupo al que pertenece la consultora que mantiene la deuda para que a su vez ayude en el proceso de recaudación ya que afecta al porcentaje de morosidad que ella debe mantener (no mas del 3% del total de su grupo en morosidad) para seguir participando en las promociones (viajes- autos) caso contrario no podrá acceder a ninguno de ellos. Esto obliga a la directora a gestionar o a su vez hacerse cargo de la deuda con el fin de mejorar su índice.</p> <p>En el caso de que la directora decida asumir la deuda debe firmar una "Carta de aceptación de valores adeudados" con el fin de que si se llega a recuperar se le pueda devolverle el monto asumido.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
V52				Procesos externos	<p>Después de los procesos preventivos como los internos no se pudo recuperar cierta cartera vencida (30 días) se la envía a las dos compañías de recaudación que tienen contrato que son: Multicobros S.A. RECSA S.A.</p> <p>Que viene trabajando por comisión del monto recuperado</p>	Automático	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	1,600,000.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años
D Alto 156,708,291.00
C Medio 7,835,414.55 Más del 5%
B Moderado 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
V53		Control sobre ajustes y mantenimiento de registros	Verificación de Acceso		El sistema cuenta con validaciones de usuario y contraseñas y de opciones asignadas para ingresar una NC por una devolución	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	4,620,990.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X			4
V54			Verificar reportes de devolución y canjes		El primer día hábil posterior al cierre de la semana se emitirán los reportes de devoluciones por venta normal y de premios en el sistema SUMMIT V. Se verificará que los reportes contengan: Número de la nota de crédito que respalda a las devoluciones; Número de orden; Código y nombre de la consultora; y, Valor de la devolución y su respectivo IVA. También se emitirán los reportes de canjes realizados con factura y con nota de venta. Los canjes deben ser efectuados siempre y cuando se haya realizado una devolución previa. Se verificará que los reportes contengan: Número de la factura o nota de venta que respalda a el canje; Código y nombre de la consultora; y, Valor del canje y su respectivo IVA. Se emitirá el reporte de cobranzas semanales por canjes realizados en la misma semana de facturación.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	1	B Baja	4		X		5
V55			Elaboración de Notas de Crédito		El sistema automáticamente una vez que se crea la devolución de productos al cliente, realiza el reintegro de la cantidad devuelta a los kardex, además calcula automáticamente dependiendo de la lista de precios vigente. * El sistema no puede aplicar la devolución a una factura en particular por la gran cantidad de facturas que se emiten, la devolución se carga a la cartera del cliente.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	1,735,101.00	B Moderado	4	2	B Baja	4	X			4
V56			Cuadros soporte de las devoluciones y Canjes		Se elaborará el cuadro de registro de devoluciones y canjes en donde se conciliará la información entre las devoluciones, los canjes, cobranzas y saldos a favor semanales.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	4,774,242.00	C Medio	6	1	B Baja	4		X		5
V57			Mantener archivos de soporte por devolución y canjes de la fuerza de ventas		Se adjuntarán los reportes verificados y el cuadro registro de devoluciones y canjes (resumen) al reporte de registro de asiento de diario para mantenerlos archivados en la carpeta de REPORTE DE REGISTROS DE DIARIO. Esta carpeta será enviada tres veces al año a empastar para luego remitirlo al archivo general (seis años). Lo mismo se hace con los registros de canjes.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	4,774,242.00	C Medio	6	1	B Baja	4		X		5
V58		Mantenimiento sobre datos permanentes	Verificación de Acceso		Todos los responsables de ventas de facturación en cada una de las ciudades pueden crear clientes, el sistema cuenta con validaciones de usuario, contraseña y requieren que el menú o submenú según corresponda al caso sea asignado al usuario, los accesos a las opciones de cupos de crédito son asignadas a los responsables de cartera. Las opciones del sistema son: - Menú - Mantenimientos - Mantenimientos de consultoras	Ninguno	Procesos	No se cuenta con un procedimiento formal de monitoreo periódico del acceso a los datos para asegurar que este sea acorde a las funciones y responsabilidades de cada usuario.	6,419,725.00	C Medio	6	3	C Moderada	6			X	6

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Ventas

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años 156,708,291.00
D Alto 7,835,414.55 Más del 5%
C Medio 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
B Moderado 1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
V59			Verificación de documentación		<p>Se verificará la siguiente información: Para proceder a la creación las personas de facturación revisan que este completa la documentación solicitada: formulario de ingreso copia de la cédula de identidad Carta de de servicio básico (dentro de los tres últimos meses de pago).</p> <p>Cada ingreso será dejado en el Buzón de los centros de facturación de cada una de las ciudades, al final del día se obtiene todas las solicitudes para proceder a la creación de consultoras en el sistema SUMMIT. Previo el usuario coteja que la firma sea la misma del formulario de ingreso con la registrada en la cédula de identidad, como el grupo al que va a pertenecer este registrado en el sistema (sin recomendación de directora o número de grupo no se le puede crear) así como también la dirección contra la carta de servicios básicos. Si todos los campos están completos y sin errores se pasa a la siguiente fase que es la creación en el sistema.</p> <p>En cuanto a clientes corporativos, se aplica el mismo procedimiento, la única diferencia en lo que se refiere a requisitos es la copia del RUC en lugar de la cédula de identidad que presentan las personas naturales.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	2	2	B Baja	4	X	3
V60			Creación de consultoras		<p>La base de datos de consultoras es la principal fuente de información que la Organización tiene sobre su fuerza de ventas lo que hace necesario y de suma importancia una creación impecable de consultoras en el sistema, por lo que se sigue el siguiente proceso:</p> <p>En SAMMIT en la opción "Mantenimiento de consultoras" se verifica como primer paso que el número de cédula que consta en la solicitud de ingreso no este registrado en el sistema. Al no existir registro se procede a la creación en base al número de Cédula de la nueva consultora y se llena los campos adicionales de:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Dirección * Barrio * Parroquia * Cantón * Provincia * Región * Número telefónico * Nombres de consultoras. <p>Al llenar todos los campos requeridos el sistema le da automáticamente un código de 7 dígitos, con el cual puede empezar a realizar pedidos.</p> <p>"Este procedimiento cubre la recopilación de datos principales para poder brindar el servicio de distribución puerta a puerta".</p>	Manual	Procesos	Desvinculación de personal clave para la Compañía sin contar con un reemplazo inmediato	6,419,725.00	D Alto	8	2	B Baja	4	X	6
V61			Validación de la creación		<p>Una vez realizado la creación, se vuelve a ingresar en la misma ruta y en lugar de ingresar con el número de cédula se ingresa el código que le dio el sistema anteriormente para comprobar que la creación de la nueva consultora a sido exitosa y que se el código a sido atado a la cédula de identidad en "Mantenimiento de Consultoras", puesto que este código en adelante será el medio para hacer pedidos. Cabe recalcar que únicamente una vez por semana se puede enviar pedidos y en el caso de que se intente enviar el sistema en la Web no permite.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5

Nivel de ventas promedio de los últimos 5 años 156,708,291.00
D Alto 7,835,414.55 Más del 5%
C Medio 4,701,248.73 Del 3% al 4.99%
B Moderado 1,567,082.91 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 0 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO CUALITATIVO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
V62			Comunicación y Archivo		Después de ingresar los datos de la nueva consultora en el sistema SUMMIT se informará sobre el código que asignó el día siguiente en el que se le entrega el maletín - pedido en su dirección domiciliaria. La documentación de dicho registro correspondiente a consultoras y directoras será guardada en carpetas identificadas para cada caso, por el lapso de, al menos, un año antes de ser destruidos.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los clientes, los productos y el negocio	6,419,725.00	C Medio	6	2	B Baja	4			X		5

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Compras

Total Compras Promedio de los últimos 5 años 78,563,906.00
D Alto 3,928,195.30 Más del 5%
C Medio 2,356,917.18 Del 3% al 4.99%
B Moderado 785,639.06 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los últimos años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 1 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO	Calificación	PROBABILIDAD	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
C1	Compras	Planificación de compras	Reunión de planificación	Realizar la planificación de la compra	<p>MKT se reúnen periódicamente para generar las proyecciones de ventas de cada uno de los ítems con mínimo seis semanas atrás y enviar la: Planificación de Ventas que lo reciben los Planers Maestros. El Planeador revisa el reporte y con el estimado de ventas y el plan de exportación, Planeación carga al sistema SAP (La Solicitud de Pedido - SOLPED) que cada jefe de departamento lo realiza, y ejecuta la programación maestra y la corrida de MRP (Explosión de materiales), es decir donde salen en el sistema los requerimientos de materiales (materias primas y material de empaque). Las mayoría de compras de materiales lo realizan los Planners Corporativos y una persona las compras locales.</p> <p>Del plan de producción que genera también el sistema, libera las órdenes semanalmente el planner de producción para que los ejecute planta tanto para la demanda local como para exportación.</p> <p>En este reporte se registran los inventarios a la fecha con el consumo diario de materias primas; de esta forma, permite determinar stocks mínimos y máximos en cada uno de los productos en forma diaria, así como también determina las fechas máximas (cobertura máxima) hasta las cuales la bodega mantiene niveles adecuados de inventario para la producción.</p> <p>La función del Planeador de Materiales es analizar que en cada una de las bodegas exista un stock adecuado de materias primas y concentrado que permita el desarrollo normal de la producción y en los casos en los cuales observa que existen ítems cuyo stock se encuentre en límites mínimos, planifica la compra para abastecer a la bodega.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C2		Orden de compra	Elaboración de la orden de compra	Determinar el tipo de compra	Dependiendo del tipo de compra efectuada por la compañía: bienes, servicios, materias primas, el proceso previo a la elaboración de la orden de compra difiere en pasos puntuales entre una y otra adquisición dependiendo de cada circunstancia en particular, posteriormente el proceso se aplica de la misma forma para todos.	Ninguno	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	-	A Bajo	2	0	B Baja	4	X	3
C3				Recepción de la orden de requisición autorizada	Una vez autorizada el pedido en el sistema, Planeación continúa con el proceso.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	2,352,492.00	B Moderado	4	2	B Baja	4	X	4
C4				Contacto con los proveedores	Cada uno de los planeadores son los encargado de realizar los contactos con los proveedores y aplicar los procedimientos adecuados conforme a las características específicas de cada compra: bienes, servicios, materias primas.	Ninguno	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	-	A Bajo	2	0	B Baja	4	X	3
C5				Compra de materia prima	<p>En este proceso intervienen 2 personas:</p> <p>Negociador: Realiza un análisis cualitativo o cuantitativo de las ofertas presentadas por los proveedores dependiendo de la prioridad que se establezca para cada adquisición (precio o calidad).</p> <p>Aprobador: Dependiendo del monto de la compra existen 3 niveles de aprobadores: Planner de compras, Jefe de Planificación y Gerente de Planificación.</p>	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Compras

Total Compras Promedio de los últimos 5 años 78,563,906.00
D Alto 3,928,195.30 Más del 5%
C Medio 2,356,917.18 Del 3% al 4.99%
B Moderado 785,639.06 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los últimos años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 1 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO	Calificación	PROBABILIDAD	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
C6			Elaboración de la orden de compra		Una vez que se han cumplido los procedimientos y autorizaciones requeridas en cada una de las compras dependiendo su tipo, el Especialista Divisional procede con la elaboración de la orden de compra, para lo cual aplica el siguiente procedimiento: En la pantalla de "generación de la orden de compra" se ingresa nuevamente los datos del proveedor y el número de cotización pero adicionalmente se registran campos adicionales como: tipo de orden de compra (local o importaciones), otros gastos (campo que aplica exclusivamente a las importaciones debido que en éste se detallan los gastos de importación del producto), planta (la planta a la que va dirigida la compra) y demás observaciones que se requiera importante sean mencionadas.	Manual	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C7		Recepción de Bienes	Arribo del producto a la planta		Cuando la materia prima llega a las plantas de la Compañía Ecuador S.A. es contada nuevamente por los operadores de montacargas, quienes dejan constancia de este procedimiento en "Recibo-despacho de contenedores" que son documentos internos de la compañía empleados como un control previo al ingreso de los productos a la bodega. Los resultados generados en este documento son cotejados con las guías de remisión entregadas. Estos documentos son firmados por el transportista y el operador de montacargas.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C8			Ingreso del producto a bodega		Los ingresos al sistema de la mercadería recibida por el Jefe de Bodega o el encargado, estos ingresos actualizan el inventario automáticamente en forma diaria y va descontando del monto de la compra asignado inicialmente a la bodega.	Automático	Tecnología de la Información	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones y en las relaciones con proveedores y terceros	3,273,496.08	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
C9			Control de inventarios		La Compañía aplica varios mecanismos para obtener un control adecuado sobre los inventarios existentes en bodega. Estos controles son: Controles diarios: Debido a que el manejo de los inventarios es automático, su control puede ser realizado diariamente ya que el sistema permite determinar los ingresos, salidas y el saldo que debe existir al final del día en los inventarios. Con base a esta información, el Jefe de Bodega y el Jefe de Procesos realizan conteos diarios del producto. Conteos cíclicos: Como mecanismo de control, el Jefe de Bodega realiza conteos cíclicos en base a los productos que tienen mayor rotación y a los que no tienen rotación, que consisten en revisiones selectivas, esta revisión tiene como objetivo verificar que no se registren pérdidas de producto.	Manual	Procesos	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C10			Registro contable		El Auxiliar de Almacén Materia Prima obtendrá los documentos del Registro de Facturas Externas, en la base de datos Lotus Notes a través del número DO y registrará la Transacción RD, en el sistema SAP.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C11		Procesamiento de la factura	Registro de la factura recibida		Verificar facturas de proveedores locales (por ej. Transporte interno, desconsolidación, etc.) Toda factura de persona natural o jurídica, proveedora de bienes y/o servicios a la compañía deberá cumplir con los requisitos legales establecidos por el SRI. Toda factura será procesada sólo si está autorizada por el responsable de compras o el gerente de operaciones; además deberá contener el sello, la firma la fecha de autorización y el número de la orden de compra que la habilita y deberá ser recibida con un cuadro de reporte de pagos.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Compras

Total Compras Promedio de los últimos 5 años 78,563,906.00
D Alto 3,928,195.30 Más del 5%
C Medio 2,356,917.18 Del 3% al 4.99%
B Moderado 785,639.06 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los últimos años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 1 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO	Calificación	PROBABILIDAD	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
C12					Verificar facturas de proveedores del exterior (por ej. Inventario). Toda factura comercial del exterior, proveedora de bienes y/o servicios a la Compañía deberá cumplir con los requisitos legales establecidos por el SRI. Toda factura comercial del exterior será procesada sólo si está enviada por medio de reporte de pagos: "Facturas externas" generado en la base de datos creada en Lotus Notes para este fin; este cuadro deberá contener número de factura, nombre del proveedor, número de DO que la habilita y observaciones. Nota: Es importante señalar que el reporte de pagos deberá contener los archivos con las imágenes de las facturas enviadas para el registro.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C13					Registrar facturas de proveedores locales de servicios de importación y del exterior. El registro de facturas se lo efectuará inmediatamente en Sistema SAP luego de la recepción en la oficina de liquidación de importaciones. Las facturas, luego de registradas deberán contener el sello de la persona que realiza el asiento de diario, código del proveedor, libro, número de registro, fecha de ingreso y cuenta contable afectada. Nota: Se remitirá un cuadro de reporte de pagos de facturas de proveedores locales de servicios para control de envío de facturas, el mismo que deberá ser retornado con la firma y fecha de recibi conforme de Tesorería al momento de la recepción de las facturas originales.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C14					Mantener actividades finales por registro de facturas de importación. Toda factura registrada deberá ser fotocopiada para que conforme el soporte del respectivo reporte de registro de asiento de diario. La declaración aduanera única "DAU" permanecerá en la carpeta de importación y una fotocopia será enviada a Tesorería adjunto a las facturas de reposición de gastos en caso de reembolso del valor de la liquidación aduanera. Una fotocopia de la factura del proveedor será adjuntada al reporte de registro de asiento de diario de importación.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C15			Procesar la liquidación de importación		Verificar registros de la documentación de las carpetas de importación. Todas las facturas que pertenecen a la carpeta de importación deberán estar previamente registradas en el Sistema para proceder a la liquidación. Se procederá a la liquidación si la carpeta de importación, contiene la siguiente documentación: DAU, Copia de la Orden de Compra, Fotocopia de: factura de almacenaje, factura del proveedor; factura del embarcador; factura de cuota CORPEI (si es para países fuera del área ANDINA) , factura de la aplicación del seguro; factura de pago de transporte interno (sólo en caso de vía marítima, dentro de la ciudad no procede), factura de la Compañía verificadora; factura de inspección de mercadería; factura del agente afianzado por honorarios; y factura agente afianzado por reposición de gastos de aforo, estibaje, visto bueno o desconsolidación y cualquier otra factura por gastos que se puedan atribuir a esa importación. Nota: La verificación será realizada para importaciones superiores de USD 4000 o cuando la Compañía lo requiera	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C16					Liquidar carpeta de importación. La liquidación de la carpeta se realizará en el Sistema Auxiliar de Liquidación de Importaciones, anexo al sistema SAP, además se procesará un reporte auxiliar "Consulta de Liquidaciones" para controlar las cuentas contables registradas y los montos de las facturas. La liquidación de la carpeta se realizará inmediatamente después de recibirla de Compras.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	1,636,748.04	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
C17					Verificar el costeo automático de importaciones. La verificación automática del costeo será realizada, al menos, cuatro veces al día con el fin de verificar que todos los ítems ingresados automáticamente por almacenes de PT, materia prima y aseguramiento de calidad, tengan los costos respectivos. Nota: Un reporte brindará información de ítems que aún no han sido liquidados y que deberán ser revisados manualmente.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	1,636,748.04	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Compras

Total Compras Promedio de los últimos 5 años 78,563,906.00
D Alto 3,928,195.30 Más del 5%
C Medio 2,356,917.18 Del 3% al 4.99%
B Moderado 785,639.06 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los últimos años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 1 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO	Calificación	PROBABILIDAD	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
C18					Elaborar comunicado sobre precios CIF. Nota: El comunicado será elaborado únicamente en los casos en los que el ingreso de mercadería a almacenes se lo realiza de forma manual. Con los datos proporcionados en la liquidación de importación, como son las unidades de los ítems y precios, se elaborará un comunicado a los funcionarios que lo solicitaron como en el almacén de premios, despachos, producción para el ingreso de las transacciones PQ, RP según el caso. Se enviará un comunicado sobre costo CIF al solicitante hasta cumplir la fecha sugerida en el requerimiento de costo para el ingreso al inventario. Se adjuntará el reporte de la liquidación de importación a la carpeta de importación. La liquidación revisada y verificada previamente con los valores de las facturas se imprimirá en dos copias. La primera copia del reporte de la liquidación impreso, se adjuntará en la carpeta de importación y la segunda copia en un archivo en orden alfabético.	Ninguno	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	-	A Bajo	2	1	B Baja	4	X	3
C19		Pagos	Control sobre pagos	Revisar los requisitos básicos de los proveedores	Toda factura de persona natural o jurídica, proveedora de bienes y/o servicios a la compañía deberá cumplir con los requisitos legales establecidos en el Registro Oficial No 222 del 29 de junio de 1.999, Decreto 1011. Toda factura deberá tener perfectamente descrito los siguientes datos: La razón social, de la Compañía; el Registro único de contribuyente; dirección de acuerdo a lugar de referencia sea Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, etc., (donde la Compañía realiza sus actividades comerciales o de manufactura); firma y sello del responsable del gasto y jefe de área. Caso contrario, no se procederá al pago retornando el documento a contabilidad para que soliciten la corrección de la factura o la regularización de la aprobación (firma y sello) al área responsable. Las facturas de proveedores locales serán recibidas en Tesorería hasta el día miércoles a las 12h00. Se confirmará la recepción marcando su entrega en el reloj fechador del departamento para ser canceladas al siguiente lunes. Los documentos entregados fuera de este horario serán cancelados el sub siguiente lunes o primer día hábil. Se realizará la liberación de la lista de pagos siempre y cuando se cuente con la copia del comprobante de retención (celeste) y la factura. Caso contrario, no se procederá.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C20				Registrar la cancelación de cuentas por pagar	Se verificará que la factura pertenezca efectivamente a la entidad registrada en el sistema, además que las áreas fiscales correspondan al tipo de proveedor. Se registrará la siguiente información en el módulo del Sistema SAP: El valor del débito; la fecha del registro; las cuentas contables a las cuales se afecta la transacción; y, la descripción del pago realizado.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C21				Elaboración de la lista de pago por cancelación de proveedores	En caso de proveedores locales, la emisión de la lista de pagos se ejecutará durante la semana, según sea necesario. Los pagos de servicios básicos podrán ser procesados inmediatamente. Las facturas de proveedores locales y del exterior serán canceladas de acuerdo a las condiciones de pago correspondiente (pagos a proveedores del exterior se realizan cada quince días). Se registrará la siguiente información: El código del banco del cual se realizará el débito respectivo; se seleccionará el respectivo libro contable de los valores registrados como pagos a ser cancelados; y, el tipo de comprobante de pago "X". Se imprimirá el comprobante de egreso para realizar el respaldo correspondiente.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Compras

Total Compras Promedio de los últimos 5 años 78,563,906.00
D Alto 3,928,195.30 Más del 5%
C Medio 2,356,917.18 Del 3% al 4.99%
B Moderado 785,639.06 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los últimos años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 1 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO	Calificación	PROBABILIDAD	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
C22			Girar Cheques		Liberar cheques de proveedores. El pago de las facturas que lleguen a contabilidad hasta el día martes a las 18h00, se realizará hasta el primer día hábil de la siguiente semana. Caso contrario, el pago se realizará el subsiguiente lunes. La liberación de cheques exigirá un documento de respaldo pudiendo ser: La factura del proveedor con la copia del comprobante de retención (celeste); y la orden de compra aprobada; o la solicitud de compra; o comunicados electrónicos basados en contratos (anticipos), impresos con sus correspondientes pro formas adjuntas. Adjuntar cheques con respaldos. La liberación de cheques en el sistema SAP generará un número secuencial, correlativo de comprobante de egreso "PK", que deberá ser mantenido para efectos de archivo y control. Se deberá realizar una verificación previa de todos los documentos de soporte antes de ser enviado a las firmas autorizadas de cheques.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C23			Girar Transacciones bancarias		Liberar transferencias para pagos. El pago será registrado mediante transferencias siempre y cuando el proveedor registre datos de cuentas bancarias. Las transferencias podrán realizarse en los siguientes bancos: Produbanco, Pichincha, Bolivariano, Pacífico, Guayaquil, Machala, Internacional y Citibank (transferencias internacionales). La liberación de transferencias exigirá un documento de respaldo pudiendo ser: La factura del proveedor con la copia del comprobante de retención (celeste); y orden de compra aprobada; o solicitud de compra. Se deberá realizar una verificación previa de todos los documentos de soporte, antes de ser enviado a las firmas autorizadas de transferencias. Las cartas de transferencias requerirán de dos firmas autorizadas por la Corporación de ejecutivos de la Compañía.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C24			Mantener Archivos de Pagos		El cheque autorizado y firmado será archivado alfabéticamente en el acordeón de CHEQUES hasta su entrega final al proveedor. Los documentos de respaldo de este pago serán archivados secuencialmente en una carpeta denominada "PK" hasta dos meses, antes de ser enviados al archivo general con el nombre COMPROBANTES DE EGRESOS "PK". El comprobante de egreso y todos los documentos de respaldo de este pago serán archivados secuencialmente en una carpeta "PN" o "PE" en el Departamento de Tesorería 2 meses, posterior a esto se las empasta y una vez terminado el año en curso se entregan todas al archivo general q se encuentra en custodia del Departamento de Contabilidad con los nombres COMPROBANTES DE EGRESOS "PN" o "PE" según correspondan.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C25		Ajustes y mantenimiento de registros	Unidades - importación	Unidades en mal estado de importaciones	Los costos reales por unidades en mal estado de la importación serán confirmados al responsable de la importación en Compras previa notificación del rechazo respectivo. Cuando el problema se solicita una nota de crédito.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C26				Registrar la devolución al proveedor	Se procederá a registrar la devolución de las unidades que se reportaron en producción como rechazo y dar de baja en el inventario.	Automático	Tecnología de la información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	760,552.00	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
C27				Adjuntar documentos de soporte	El reporte de registro de diario se adjuntará con las comunicaciones y documentos de soporte.	Ninguno	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	-	A Bajo	2	0	B Baja	4	X	3

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Compras

Total Compras Promedio de los últimos 5 años 78,563,906.00
D Alto 3,928,195.30 Más del 5%
C Medio 2,356,917.18 Del 3% al 4.99%
B Moderado 785,639.06 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los últimos años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 1 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO	Calificación	PROBABILIDAD	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
C28				Archivar documentos de soporte	El reporte de asiento de diario con sus respectivos soportes serán archivados secuencialmente y mantenidos por un mes, antes de ser trasladados al archivo general contable.	Automático	Tecnología de la información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	3,273,496.08	B Moderado	4	1	B Baja	4	X	4
C29		Mantenimiento de datos permanentes	Control de datos permanentes	Verificar información de entidades en los sistemas de la compañía	Los proveedores locales y corporativos se los crea en Perú. Se envía un formato en Excel con todos los datos completos y necesarios del proveedor para su respectiva creación e ingreso en el sistema. Los mantenimientos se realizan en Ecuador, (es local en todos los países) según requerimiento de cada área. Para evitar duplicación durante el registro de información de entidades, con el número de RUC se verificará la siguiente información en el sistema SAP: razón social y código.	Manual	Evento Externo	Fraude Externo	6,546,992.17	D Alto	8	1	B Baja	4	X	6
C30				Registrar datos de la entidad en el sistema	En el Sistema SAP se registrará la siguiente información: el código asignado, la razón social, dirección completa, ciudad, provincia, país, teléfono, fax, moneda, contacto, cargo del contacto, dirección email, el tipo de entidad o atributo, libros contables, número de RUC o cédula, banco, tipo de cuenta, número de cuenta. Para el caso de proveedores del exterior se colocará la información de transferencias, como: Banco beneficiario, intermediario, país, número de cuenta, código de Aba o Swift y datos adicionales, en la narrativa de la entidad. (Estos registros se hacen en Perú)	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
C31				Comunicar el registro de la entidad en el sistema	Después de ingresar los datos del proveedor a SAP se informará sobre el código que asignó a la nueva entidad a los encargados de los registros contables, con copia a los generadores del requerimiento, y al departamento de Tesorería.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con los proveedores, los productos y el negocio	3,273,496.08	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Producción

Total Costo de Ventas promedio de los últimos 5 años
D Alto 63,217,661.00
C Medio 3,160,883.05 Más del 5%
B Moderado 1,896,529.83 Del 3% al 4.99%
632,176.61 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los últimos años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 1 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
P1	Producción			Calcular el costo Estándar	Verificar la información de datos para el cálculo del costo. Todos los ítems matriculados en el sistema, deberá contener la información mínima necesaria, esto es: código, descripción, unidad de medida de almacenamiento, indicador de calidad, vida útil, tipo o naturaleza, si son adquiridos (tipo de inventario: 3 o 4) deberán contener proveedor, precio de compra para los locales, para los importados partida arancelaria, factor de importación y valor del flete; para los fabricados (tipo de inventario: 1 o 2) técnica de costeo, la que requerirá de una estructura, de una ruta y de una cantidad estándar de fabricación (lote).	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,948,730.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
P2					Determinar el factor de gastos de internamiento. Este factor se calculará para todos los ítems tipo (3 o 4) que son importados, tomando como base el valor FOB y determinando cada uno de los valores (pagos) que se incurre hasta que la mercadería se encuentre en el almacén.	Ninguno	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,940,203.00	D Alto	8	1	B Baja	4	X	6
P3					Para calcular el factor de gastos de internamiento se usará como referencia los costos históricos reales de cada importación, mediante la utilización de los archivos utilizados por el programa LIQUI.	Ninguno	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,940,203.00	D Alto	8	1	B Baja	4	X	6
P4					Realizar la corrida de costos. Este proceso automático se ejecutará para determinar el costo estándar de los productos importados, que según sus cálculos no es otra cosa más que sumar al valor FOB el incremento correspondiente al factor de "overhead". La corrida de costos deberá realizarse, de preferencia a 12h30 del día y comunicando al departamento de sistemas antes y después de este proceso.	Automático	Tecnología de la Información	Interrupción del negocio por fallas en la tecnología de información	1,948,730.00	B Moderado	4	2	B Baja	4	X	4
P5					Calcular el costo estándar de ítems adquiridos localmente. Esta actividad es similar al de los productos importados con la única diferencia que NO se calculará ningún factor de internamiento, es decir, se deberá incluir únicamente el valor de compra, según cotizaciones o factura de los proveedores.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,948,730.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
P6					Calcular las tarifas de mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación. Se recibirá el plan de producción en horas hombre y horas máquina del responsable de fabricación y de empaque; del área financiera, el presupuesto de gastos de planta que se invertirá para dicha producción. Toda esta información, será validada y aprobada por el gerente de operaciones. En caso de encontrar inconsistencias de información, se analizará la información con los responsables de producción, gerente de operaciones, responsable de presupuestos para tomar los correctivos necesarios.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,948,730.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
P7					Con toda esta información, se calcularán las tarifas de mano de obra directa (labor).	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,948,730.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
P8					De similar manera, se calculará la tarifa de gastos indirectos de fabricación (overhead, y overhead - machine).	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,948,730.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
P9					Ingresar las tarifas a los centros de trabajo. Se deberá ingresar a cada uno de los centros de trabajo del sistema MAPICS las tarifas calculadas de: Mano de obra directa (Labor), Gastos de máquina (Overhead machine), Gastos indirectos de fabricación (Overhead)	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,948,730.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
P10				Analizar el costo promedio	Verificar la información de ítems importados. Esta actividad se lo realiza, tomando información sobre la liquidación de importaciones del archivo LIQUI, constatando que tanto las cantidades liquidadas y el valor total de la importación, se encuentre reflejada en la transacción RP o PQ que se realizan en los almacenes.	Manual	Evento externo	Cambios en políticas tributarias	1,940,203.00	D Alto	8	3	C Moderada	6	X	7

Anexo II
Relevamiento de Procesos y Matriz de Riesgos
Proceso: Producción

Total Costo de Ventas promedio de los últimos 5 años
D Alto 63,217,661.00 Más del 5%
C Medio 3,160,883.05 Del 3% al 4.99%
B Moderado 1,896,529.83 Del 1% al 2.99%
632,176.61

A Alta Más de 5 veces durante los últimos años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 1 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
P11					Verificar la información de adquiridos localmente. Se constata que el valor ingresado en la transacción RP o PQ por cada uno de los ítems adquiridos, sea igual al valor reflejado en la factura de los proveedores al momento de ingresar la mercadería a los almacenes.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,948,730.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
P12					Este proceso contable, no es otra cosa que determinar la diferencia existente entre el valor aplicado en cada una de las ordenes de manufactura por mano de obra directa (labor) y gastos indirectos de fabricación (overhead, overhead-machine) con los registros contables a valor real de cada uno de los rubros anteriormente mencionados. Esta determinación de las variaciones, se reflejará al final de cada periodo contable.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,948,730.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
P13			Contabilización de variaciones en los costos	Producción	El Responsable de Fabricación debe revisar el Programa de Fabricación (Order Release) recibido por el área de Planeación y determinar las prioridades de los productos a fabricar y colocarlos en la planificación semanal.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,948,730.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
P14					De acuerdo al cronograma de trabajo el Fabricante debe retirar las materias primas del área de Almacén de Materia Prima junto con el shop packet y verificar que contenga la información: ítem, descripción, peso, lote, número de orden.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,948,730.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
P15					El Fabricante llenará diariamente el Reporte Diario de Fabricación como control.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,948,730.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
P16					Una vez terminada la Orden de Manufactura, el Supervisor de Empaque procederá a su liquidación.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,948,730.00	C Medio	6	2	B Baja	4	X	5
P17		Ajustes y Mantenimiento		Ajustes por diferencias en Toma Física	Los encargados de las bodegas junto con Control Interno realizan Tomas Fisicas a las Bodegas del centro de distribución para un mejor control de sus inventarios, cuando se presentan diferencias estas deben ser reportadas al encargado del inventario para que autorizar las correcciones correspondientes.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,943,219.00	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
P18					El Responsable de inventarios a su vez reporta estos ajustes con las justificaciones a los responsables generales de las bodegas en el Departamento de Contabilidad. Un vez que reciben el mail solicitando el ajuste (Baja o Ingreso de Inventario).	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,943,219.00	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
P19				Autorización de ajustes de jefe de Bodega	Una vez realizado el ajuste en el sistema este debe ser Autorizado por Diego Black Jefe General de Bodegas. Quien recibe un mail del encargado de la bodega solicitando la aprobación del ajuste.	Manual	Procesos	Deficiencias en la ejecución de procesos, en el procesamiento de operaciones	1,943,219.00	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5
P20					El Jefe General de Bodegas ingresa al Sistema Sigma con su Usuario y Contraseña y va directo al Modulo de Inventarios Y se despliega la solicitud correspondiente par autorizar se presiona F2 y aparece el detalle del ajuste. Procede aprobar la solicitud en la pantalla este ajuste queda aprobado automáticamente.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,943,219.00	C Medio	6	1	B Baja	4	X	5

Total Costo de Ventas promedio de los últimos 5 años
D Alto 63,217,661.00
C Medio 3,160,883.05 Más del 5%
B Moderado 1,896,529.83 Del 3% al 4.99%
632,176.61 Del 1% al 2.99%

A Alta Más de 5 veces durante los últimos años
C Moderada De 3 a 4 veces durante los últimos años
B Baja De 1 a 2 veces durante los últimos años

No.	MACRO PROCESOS	PROCESOS	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	CONTROL	FACTORES DE RIESGO OPERATIVO	TIPO DE RIESGO	IMPACTO MONETARIO	IMPACTO	Calificación	PROBABILIDAD IMPACTO	PROBABILIDAD	Calificación	NIVEL DE RIESGO POTENCIAL (Riesgo Inherente
P21				Aceptación del ajuste en Bodegas	Una vez autorizado el ajuste en el Departamento de contabilidad esto es informado al responsable de la Bodega afectada para que verifique los cambios realizados e imprima el respectivo ajuste. Con la impresión de este ajuste, la persona automáticamente esta aceptando el ajuste y por consiguiente este afecta directamente al kardex de la Bodega.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,943,219.00	C Medio	6	1	B Baja	4		X		5
P22				Contabilizar las Diferencias por Bajas de Inventarios	Archivar documentos por baja de inventarios. Se adjuntará los siguientes documentos: Reporte de registro de asiento de diario, una impresión del cuadro por baja de inventarios. Todos estos reportes serán archivados en la carpeta REGISTRO DE DIARIOS, ordenados cronológicamente durante un período contable (un año) antes de ser enviados al archivo general.	Manual	Personas	Prácticas relacionadas con la producción, los productos y el negocio	1,913,201.00	C Medio	6	2	B Baja	4		X		5